MANAJEMEN PENDIDIKAN

Sebuah Konsep dan Aplikasi

IJP

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

Kyai Haji Achmad Siddiq

JEMBER – INDONESIA

MANAJEMEN PENDIDIKAN
Sebuah Konsep dan Aplikasi

الإدارة العالية لجمعية
N U
نهضة العلماء
١٣٤٤
1926

Dr. Hj. St. Rodliyah, M.Pd

MANAJEMEN PENDIDIKAN
Sebuah Konsep dan Aplikasi

MANAJEMEN PENDIDIKAN
Sebuah Konsep dan Aplikasi

Penulis:
Dr. Hj. St. Rodliyah, M.Pd

Editor:
Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd

Layout:
Khairuddin

Cetakan I:
NOVEMBER 2015

Foto Cover:
Internet

Penerbit:
IAIN Jember Press
Jl. Mataram No. 1 Mangli Jember
Tlp. 0331-487550 Fax. 0331-427005
e-mail: iainjember.press14@gmail.com

ISBN: 978-602-414-041-0

PENGANTAR PENULIS

Bismillahirrahmanirrahim.

Puji syukur alhamdulillah penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, atas segala rahmat dan pertolongan-Nya sehingga penulisan buku **"Manajemen Pendidikan: Sebuah Konsep dan Aplikasi"** ini dapat terselesaikan. Buku ini di tulis dengan tujuan untuk menambah literatur bagi mahasiswa Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Pendidikan khususnya Jurusan Kependidikan Islam Program Studi Manajemen Pendidikan Islam.

Penulis berharap semoga buku ini selalu bermanfaat bagi perbaikan pengelolaan dan pengembangan pendidikan di sekolah, karena manajemen pendidikan adalah suatu proses pengelolaan lembaga pendidikan dengan cara menyiasati sumber-sumber belajar dan hal-hal lain yang terkait, untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Isi buku ini membahas tentang: (1) teori dan konsep manajemen pendidikan, (2) ruang lingkup atau substansi manajemen pendidikan yang meliptuti: manajemen personalia, manajemen pengajaran (kurikulum), manajemen kesiswaan, manajemen sarana dan prasarana, manajemen keuangan, dan manajemen hubungan masyarakat, (3) manajemen

komunkasi, (4) manajemen konflik, dan (5) kepemimpinan pendidikan.

Buku ini terbit tentunya atas bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada jajaran pimpinan IAIN Jember, khususnya Rektor IAIN Jember, Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE, MM., dan Wakil Rektor Bidang Akademik dan Pengembangan Kelembagaan, H. Nur Solikin, S. Ag., MH atas apresiasi dan kesempatan yang telah diberikan kepada penulis untuk ikut berpartisipasi dalam program GELARKU periode ketiga tahun 2015 yang pembiayaannya bersumber dari DIPA STAIN Jember Tahun 2015, Nomor: SP DIPA-025.04.2.423786/2015 tertanggal 5 Desember 2014.

Kemudian ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada tim pengelola IAIN Press Jember, khususnya kepada tim editor, yang telah berkenan mengedit dan me-*layout* sehingga buku ini dapat dipublikasikan sebagai salah satu upaya penyediaan buku-buku sumber yang terkait dengan perkuliahan.

Penulis sadar bahwa buku ini masih sangat jauh dari kesempurnaan dan dalam penyelesaiannya tidak terlepas dari kontribusi dan bantuan berbagai pihak, baik langsung maupun tidak langsung. Karenanya, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan kepada

Disadari buku ini masih jauh dari sempurna. Untuk itu penulis sangat berharap kritik dan saran yang konstruktif dari kolega dan para ahli dalam rangka penyempurnaan buku ini di masa yang akan datang. Semoga buku ini bermanfaat bagi pembaca di mana saja berada. Amiin.

Jember,   Juni 2015

Dr. Hj. St. Rodliyah, M.Pd

PENGANTAR REKTOR IAIN JEMBER

Puji syukur kita panjatkan kehadirat Allah SWT, Dzat Yang Maha Memberi atas segala limpahan nikmat, karunia dan anugerah pengetahuan kepada hamba-Nya, sehingga program GELARKU (Gerakan Lima Ratus Buku) periode tahun ketiga, 2015 dapat berjalan sesuai rencana. Sholawat serta salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan Nabi Muhammad SAW, keluarga, serta para sahabatnya yang telah mengarahkan umat manusia kepada jalan yang benar melalui agama Islam.

Program GELARKU (Gerakan Lima Ratus Buku) ini terlahir dari semangat untuk menumbuhkan atmosfir akademik di kalangan civitas akademika, termasuk tenaga kependidikan. Dan program GELARKU periode 2015 ini merupakan program periode ketiga sejak dicanangkan sebagai program unggulan tahun 2013. Karenanya, GELARKU merupakan program yang dimaksudkan untuk memberikan target yang jelas terhadap karya akademik yang dapat dihasilkan warga kampus. Hal ini sekaligus mendorong semua warga kampus untuk terus berkarya. Setidaknya, program ini sebagai rangkaian dari program yang sudah dicanangkan, yakni "Doktorisasi di Kampus Santri", sebagai salah satu ukuran bahwa di masa kepemimpinan kami tidak ada lagi dosen yang bergelar

magister.

Boleh dikatakan, berbagai program itu diakselerasikan dengan kekuatan sumber daya manusia yang tersedia di kampus yang memang sudah menyandang “alih status” dari STAIN Jember menjadi IAIN Jember. Sehingga tidak berlebihan, jika IAIN Jember sebagai satu-satunya Perguruan Tinggi Islam Negeri di wilayah Tapal Kuda bukan sekedar lembaga pelayanan pendidikan dan pengajaran, tetapi juga sebagai pusat penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. IAIN Jember sebagai salah satu pusat kajian berbagai disiplin ilmu keislaman, selalu dituntut terus berupaya menghidupkan budaya akademis yang berkualitas bagi civitas akademikanya.

Untuk itu, dalam kesempatan ini, saya mengajak kepada seluruh warga kampus untuk memanfaatkan program GELARKU ini sebagai pintu lahirnya kreatifitas yang tiada henti dalam melahirkan gagasan, pemikiran, ide-ide segar dan mencerdaskan untuk ikut memberikan kontribusi dalam pembangunan per-adaban bangsa. Siapapun, anak bangsa memiliki peran dan fungsi masing-masing dalam menata bangunan intelektual melalui karya-karya besar dari kampus Mangli ini.

Setidaknya, terdapat dua parameter untuk menilai kualitas karya akademik. *Pertama,* produktivitas karya-karya ilmiah yang dihasilkan sesuai dengan latar belakang kompetensi keilmuan yang dimiliki. *Kedua,* apakah karya-karya tersebut mampu memberi pencerahan kepada publik, yang memuat ide energik, konsep cemerlang atau teori baru. Maka kehadiran buku ilmiah dalam segala jenisnya bagi civitas akademika maupun tenaga kependidikan merupakan sebuah keniscayaan.

Pada kesempatan ini, kami sampaikan apresiasi positif kepada para dosen, mahasiswa, dan karyawan yang telah mencurahkan segala pikiran untuk menghasilkan karya buku dan kini diterbitkan oleh IAIN Jember Press. Salam hangat juga kepada warga “Kampus Mangli” yang merespon cepat program yang kami gulirkan, yakni GELARKU (Gerakan Lima Ratus Buku) sebagai

ikhtiar kami menciptakan iklim akademik, yakni menghasilkan karya dalam bentuk buku.

Karya buku ini akan terus berlangsung dan tidak boleh berhenti. Sebab, buku adalah "pintu ilmu" untuk membuka gerbang peradaban bangsa. Buku adalah jembatan meluaskan pemahaman, mengkonstruksi pemikiran, dan menajamkan akal analisis terhadap beragam fenomena yang ada di sekitar hidup dan kehidupan kita.

Dan tentu saja, karya-karya yang ditulis oleh berbagai pihak diharapkan akan memberikan kontribusi positif bagi masyarakat dan atau dunia akademik bersamaan dengan program GELARKU (Gerakan Lima Ratus Buku) periode ketiga yang dicanangkan IAIN Jember dalam tahun ini. Program GELARKU ini diorientasikan untuk meningkatkan iklim akademis di tengah-tengah tantangan besar tuntutan publik yang menginginkan "*referensi intelektual*" dalam menyikapi beragam problematika kehidupan masyarakat di masa-masa mendatang.

Akhirnya, kami ucapkan selamat kepada para penulis buku yang ikut memperkaya GELARKU sebagai program intelektualitas. Dengan harapan, IAIN Jember makin dikenal luas, tidak hanya skala nasional, tetapi juga internasional. Dan, yang lebih penting, beraneka "warna pemikiran" yang terdokumentasi dalam buku ini menjadi referensi pembaca dalam memaknai setiap problematika kehidupan.

Jember, Medio Agustus 2015
Rektor IAIN Jember

Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE, MM

PONDOK PESANTREN

Mamba'ul Ma'arif

DENANYAR – JOMBANG

https://mambaulmaarif.ponpes.id

DAFTAR ISI

Bab

–I–

KONSEP MANAJEMEN PENDIDIKAN

A. Pengertian Manajemen Pendidikan

Secara etimologi, kata manajemen berasal dari Bahasa Inggris: management. Akar kata tersebut adalah: *manage* atau *managian,* yang memiliki makna: melatih kuda dalam melangkah-kan kakinya.[1] Selanjutnya dalam kata manajemen terkandung tiga makna, yaitu pikiran *(mind),* tindakan *(action)* dan sikap *(attitude).* Sedangkan secra terminology (istilah), kata manajemen dapat di-artikan 4 hal sebagai berikut:

1. Kemampuan dan keterampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka mencapai tujuan;
2. Segenap perbuatan menggerakkan sekelompok orang atau mengarahkan segala fasilitas dalam suatu usaha kerja sama untuk mencapai tujuan;
3. Bekerja dengan menggunakan / meminjam tangan orang lain untuk mencapai tujuan tertentu;

[1] Masyhud, Sulthon, Manajemen Profesi Kependidikan, (Yogyakarta: Kurnia Salam Semesta, 2014), hlm. 117

4. Memfasilitasi atau melayani dan menggerakkan orang lain dalam organisasi agar dapat bekerja secara optimal dalam rangka mencapai tujuam bersama secara efektif dan efisien.

Istilah “manajemen pendidikan” dari katanya jelas menggambarkan ranah garapan manajemen itu, yakni berawal dari pendidikan bukan perusahaan. Istilah pendidikan dari segi definisi, sampai saat ini belum ada keseragaman para ahli dalam pemaknaan. Menurut Crow and Crow, pendidikan bukan sekedar sarana untuk persiapan hidup yang akan datang, tetapi juga untuk kehidupan sekarang yang dialami individu dalam perkembangan menuju ke tingkat kedewasaannya.

Menurut buku *Dictianary of Education* pendidikan adalah:

a. Proses seseorang mengembangkan kemampuan, sikap, dan tingkahlaku lainnya di dalam masyarakat tempat mereka hidup.
b. Proses sosial yang terjadi pada orang yang dihadapkan pd pengaruh lingkungan yg terpilih dan terkontrol sehingga mereka dapat memperoleh perkembangan kemampuan sosial dan kemampuan individu yang optimal.

Sedangkan pengertian manajemen pendidikan adalah sebagai berikut.

1. Manajemen Pendidikan adalah sebagai aktivitas memadukan elemen-elemen dalam pendidikan agar terpusat dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan bersama sebelumnya.
2. Manajemen Pendidikan adalah aktivitas kerjasama dan proses dalam kerangka sistematis, efektif melalui kepemimpinan yang komunikatif untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah disepakati bersama.
3. Pada tingkat satuan pendidikan, sebagai salah satu bentuk kerjasama dalam pendidikan misalnya, terdapat tujuan sekolah. Untuk mencapai tujuan pendidikan di sekolah itu diperlukan kerjasama di antara semua personil sekolah (guru,

murid, kepala sekolah, staf tata usaha) dan orang luar sekolah yang terkait dengan sekolah.

Untuk merangkul semua elemen tersebut guna mencapai tujuan sekolah, dibutuhkan pengorganisasian yang diawali dengan perencanaan, pengarahan, dan diakhiri dengan monitoring dan evaluasi. Pengorganisaian tersebut dapat diartikan sebagai manajemen dengan adanya pembagian tugas kepada orang-orang yang terlibat dalam kerjasama pendidikan.

Dengan demikian, manajemen pendidikan menuntut adanya kerjasama dan prosses dalam kerangka sistematis, efektif melalui kepemimpinan yang komunikatif untuk mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.

B. Hubungan Manajemen dan Administrasi

Hubungan antara manajemen, adimistrasi, dan organisasi tidak dapat dipisahkan. Organisasi adalah kemampuan orang dengan ikatan tertentu yang merupakan wadah untuk mencapai cita-cita mereka. Dalam upaya mencapai tujuan bersama itu dibutuhkan integritas sumber materi maupun sikap para anggota yang dikenal sebagai manajemen dan kemudian secara bersama-bersama mereka melaksanakan kegiatan-kegiatan untuk mencapai cita-cita tersebut. Baik manajemen maupun ketatalaksanaan kegiatan itulah yang disebut sebagai administrasi.

Secara morfologis, kata *"administrasi'* berasal dari Bahasa Latin yang terbentuk dari kata *"ad"* yang artinya sama dengan *"to"* dalam bahasa Inggris berarti "ke" atau "kepada". Sedangkan kata ***"ministtrare"*** artinya sama dengan ***"to conduct, to lead, dan to guide"*** yang berarti mengarahkan, melayani, memimpin, dan membimbing. Adapun kata ***"to administer"*** sendiri dalam bahasa Inggris berarti mengarahkan, mengatur, dan memelihara.

Dalam bahasa Indonesia administrasi berarti sebagai kegiatan pengelolaan yang erat kaitannya dengan urusan umum/kelompok tertentu dengan cara melayani, membimbing, dan

mengarahkan elemen-elemen yang ada untuk mencapai tujuan bersama/privat yang ingin dicapai.

Para ahli administrasi memberikan definisi yang berbeda-beda tentang administrasi. Misalnya The Liang Gie, dkk., dalam Ensiklopedi Administrasi mengatakan administrasi adalah se-genap rangkaian perbuatan penyelenggaraan setiap usaha kerja-sama sekelompok manusia untuk mencapai tujuan tertentu. [2]

Menurut Siagian, adminsitrasi diartikan sebagai keseluruhan proses kerjasama dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. [3]

Dalam sebuah kerja administrasi terdapat beberapa elemen yang merupakan satu kesatuan dan saling bergantung satu sama yang lain yang membentuk rentetan kegiatan yang biasanya dijalankan oleh suatu organisasi/lembaga. Setidaknya ada 8 elemen dalam kerja administrasi yaitu:

1. Pengorganisasian sebagai aktivitas menyusun kerangka yang menjadi wadah bagi segenap kegiatan dan usaha kerjasama itu dengan jalan membagi dan mengelompokkan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilaksanakan serta menetapkan dan menyusun jalinan hubungan kerjasama di antara petugas/ sub-sub organisasi.
2. Manajemen adalah kegiatan menggerakkan sekelompok orang dan mengarahkan segenapkan fasilitas untuk mencapai tujuan tertentu.
3. Komunikasi sebagai rangkaian aktivitas menyampaikan warta dan memindahkan buah pikiran kepada seseorang secara cermat, dalam usaha kerjasama yang bersangkutan.

[2] The Liang Gie, dkk., Insiklopedia Administrasi, (Jakarta: Gunung Agung, 1977), hlm. 79

[3] Siagian. S.P. Filsafat Administrasi, (Jakarta: Gunung Agung, 1993).

4. Kepegawaian sebagai rangkaitan aktivitas mengatur dan mengurus penggunaan tenaga-tenaga kerja yang diperlukan dalam usaha bersama.
5. Keuangan sebagai salah satu elemen sensitif yang harus dikelola dengan baik dalam menjalankan usaha bersama yang disertai dengan tanggungjawab. Perbekalan sebagai aktivitas merencanakan, mengadakan, mengatur pemakaian, penyimpanan, pengendalian, perawatan dan menyingkirkan barang-barang yang tidak dapat dipakai lagi dalam suatu kerjasama.
6. Tata usaha yang meliputi kegiatan menghimpun, mencatat, mengolah, menggandakan, mengirim, dan menyimpan pelbagai keterangan/data yang dibutuhkan dalam suatu organisasi.
7. Hubungan masyarakat sebagai rangkaian aktivitas menciptakan hubungan dan dukungan masyarakat terhadap kegiatan yang dibutuhkan oleh suatu organisasi.

Dengan adanya gambaran sederhana tentang administrasi tersebut, tentunya di dapati hubungan erat antara manajemen dan administarsi. Keduanya secara teoritis memang memiliki konsep definitive yang berbeda. Administrasi pada pokoknya dapat digarisbawahi sebagai kegiatan kerjasama sebagaimana dijelaskan sebelumnya membutuhkan penataan, pengarahan, menggerakkan dan mengendalikan dalam proses kegiatannya untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Untuk itu, satu-satunya jalan yang dapat ditempuh adalah melalui kegiatan manajemen.

Sederhananya, manajemen bertujuan untuk melaksanakan gugusan kegiatan administrasi agar berjalan sesuai dengan pola dan rencana yang dibuat bersama. Dengan kata lain, selama kegiatan administrasi ini tidak dapat dilaksanakan sendirian, maka praktis tindakan manajemen mempunyai kedudukan yang penting dalam pengaturan kegiatan administrasi yang harus dilakukan melalui proses kerjasama.

C. Tujuan dan Manfaat Manajemen Pendidikan

Manajemen pendidikan merupakan salah satu cabang ilmu sosial yang intinya adalah mempelajari tentang perilaku manusia dalam kegiatannya sebagai subjek dan objek. Secara filosofis, perilaku manusia terbentuk oleh interaksi antar manusia, iklim organisasi (konteks organisasi), dan sistem yang dianut. Ketiga interaksi tersebut, baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama saling berinteraksi dengan lingkungan eksternalnya.[4]

Manusia sebagai manajer di manapun berada tidak terlepas dari wadah untuk melakukan kegiatan atau yang disebut organisasi. Organisasi dapat berupa lembaga pendidikan, baik formal, non formal, maupun informal. Usman menyatakan bahwa manusia dalam berorganisasi tidak luput dari system yang dibuatnya sendiri. Sistem sangat diperlukan agar cara berpikir, berperasaan, dan bertindak setiap anggota organisasi tidak terkotak-kotak melainkan secara menyeluruh.

Adapun tujuan dan manfaat manjemen pendidikan sebagaimana dinyatakan Usman, ada 6 hal pokok yang akan diuraikan lebih lanjut. Tujuan dan manfaat manajemen pendidikan tersebut adalah sebagai berikut.

1. Terwujudnya suasana belajar dan proses pembelajaran yang Aktif, Inovatif, Kreatif, Efektif, dan Menyenangkan (PAIKEM).
2. Terciptanya peserta didik yang aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagama-an, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara.
3. Terpenuhinya salah satu dari empat kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan dan menunjang adanya kom-petensi

---

[4] Usman, Husaini, Manajemen Pendidikan, Teori, Praktek dan Riset Pendidikan, (Jakarta: Bina Aksara, 2006), hlm. 89

professional sebagai tenaga pendidik dan tenaga kependidikan sebagai manajer.

4. Tercapainya tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.
5. Terbekalinya tenaga kependidikan dengan teori tentang proses dan tugas administrasi pendidikan. Hal ini akan mendukung profesi sebagai manajer atau konsultan manajemen pendidikan.
6. Teratasinya masalah mutu pendidikan.[5]

Tujuan dan manfaat tersebut akan didapatkan dengan melakukan pengelolaan manjemen pendidikan yang terarah dan terencana sesuai dengan sasaran yang hendak dicapai. Diketahui bahwa setiap manusia hidup berorgamisasi memiliki tujuan. Tujuan organisasi ditetapkan agar terdapat kesepakatan anggota, dengan maksud agar tidak terjadi kekacauan dalam mencapai tujuan bersama. Dengan demikian, setiap anggota organisasi mematuhi system arganisasi yang telah dibuatnya.

Secara umum tujuan diselenggarakan manajemen pendidikan di sekolah adalah agar dapat tercipta kerja sama yang baik, harmonis dalam mendayagunakan segala sumber, baik sumber manusia maupun materiil (non manusia), sehingga semua sumber yang ada di sekolah dapat dimanfaatkan secara optimal untuk menunjang tercapainya tujuan program pendidikan sekolah secara efektif dan efisien.

Tujuan yang bersifat umum tersebut dapat dirinci menjadi tujuan-tujuan operasional sebagai berikut:

1. Agar setiap aktivitas pendidikan sekolah dapat terencana dengan baik;
2. Agar setiap aktivitas pendidikan sekolah dapat terorganisasi dengan baik;
3. Agar setiap aktivitas pendidikan sekolah dapat terlaksana dengan baik;

[5]Ibid..., hlm 99.

4. Agar setiap aktivitas pendidikan di sekolah dapat dimonitor atau diawasi dengan baik;
5. Agar setiap aktivitas pendidikan di sekolah dapat dievaluasi dengan baik;
6. Agar setiap sumber yang ada di sekolah dapat dimanfaatkan secara optimal dalam menunjang tercapainya tujuan pendidikan di sekolah.
7. Agar dapat tercipta iklim/suasana kerja yang baik di sekolah;
8. Agar tercapai keharmonisan kerja sama di antara personil yang terlibat di dalam aktivitas sekolah dengan baik, sehingga dapat tercipta *"team work"* sekolah dengan baik;;
9. Agar tujuan pendidikan di sekolah dapat tercapai secara optimal, efektif dan efisien.

Inti dari tujuan dan manfaat manajemen dalam penyelenggaraan pendidikan adalah untuk mencapai dan meningkatkan efektifitas, efisiensi, dan produktivitas kerja dalam mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan.

Efektifitas adalah suatu keadaan yang mengandung pengertian mengenai terjadinya efek atau hasil yang dikehendaki. Jadi suatu pekerjaan dikatakan efektif jika pekerjaan tersebut mencapai hasil atau tujuan yang telah ditentukan. *(do the right things*-melakukan pekerjaan yang benar). Efektifitas umumnya merujuk kepada pencapaian tujuan *(gone achievement).*

Contoh efektif: Dalam penyelenggaraan sebuah sekolah/ madrasah, di awal tahun dalam rencana strategis telah ditetapkan bahwa target kelulusan yang diharapkan pada Ujian Akhir Nasional (UAN) sebesar 100 % dan kenyataannya menunjukkan bahwa sekolah/madrasah tersebut pada UAN kelulusannya men-capai 95 %. Maka sekolah/ madrasah tersebut dalam melaksana-kan program pendidikannya dapat dikatakan efektif. Sebab terjadi kesesuaian antara target/tujuan yang ditetapkan dengan hasil yang dicapai meskipun tingkat pencapaiannya hanya 95 %.

Efisiensi adalah suatu pengertian yang menggambarkan perbandingan terbaik antara usaha dengan hasilnya *(do things right-*

melakukan pekerjaan dengan benar). Perbandingan ini dapat dilihat dari dua hal. Pertama dari segi hasil yaitu pekerjaan dikatakan efisiensi jika dengan usaha tertentu memberikan hasil yang maksimal, baik mengenai mutu *(kualitas)* maupun jumlah *(kuantitas).* Kedua dari segi usaha, pekerjaan dikatakan efisiensi jika suatu hasil tertentu tercapai dengan suatu usaha yang minimal. Efisiensi umumnya merujuk tercapai dengan suatu yang minimal. Efisiensi umumnya merujuk kepada proses dengan pendayagunaan sumber daya *(resources),* biaya, dan lain-lain.

Contoh efisiensi dari segi hasil. Madrasah Aliyah Bidayatul Hidayah dalam melaksanakan program pendidikan dan pengajarannya dalam satu tahun mengeluarkan biaya sebesar 200.000.000,- dengan 25 guru dapat meluluskan siswanya sebanyak 95 %. Dengan penggunaan biaya guru dan jumlah murid yang sama, Madrasah Aliyah manbaul Ulum dapat meluluskan siswanya 100 %. Maka dalam hal ini dapat dikatakan bahwa pelaksanaan program pendidikan di Madrasah Aliyah Manbaul Ulum lebih efisien dari segi hasil dari pada Madrasah Aliyah Bidayatul hidayah.

D. Prnsip-Prinsip Manajemen Pendidikan

Yang dimaksud dengan prinsip di sini adalah menunjuk pada hal-hal yang harus diperhatikan dan dijadikan sebagai pegangan atau pedoman dalam pelaksanaan tugas-tugas manajemen pendidikan agar pelaksanaannya menjadi baik, efektif dan efisien sehingga tujuan yang hendak dicapai dapat tercapai secara optimal, efektif dan efisien pula.

Fattah, telah menyatakan pentingnya prinsip-prinsip menajemen antara lain :

1. Untuk menentukan cara/metode kerja
2. Pemilihn pekerja & pengembangan kemampuan
3. Pemilihan prosedur kerja
4. Penentuan bata-bata tugas
5. Persiapan & pembuatan spesifikasi tugas

6. Melakukan pendidikan & latihan
7. Penentuan sistem & besarnya imbalan. [6]

Henry Fayol, dalam Usman mengemukakan dan bahkan mengembangkan teori menejemen modern yang secara prinsip menekankan tentang penilaian terhadap masa depan dan persiapannya. Dalam konteks administrasi, Fayol mengetengahkan 14 (empat belas) prinsip yang terkenal, dan dapat diadopsi dalam konteks menejemen pendidikan seperti berikut: [7]

1. Divisi kerja. Objek divisi kerja adalah meningkatkan efisiensi melalui reduksi hal-ha yang tidak perlu, meningkatkan output, dan menyederhanakan pelatihan kerja.
2. Otoritas. Otoritas yang baik memberikan perintah melalui kekuasaan yang sangat dipatuhi. Otoritas memberikan pertanggungjawaban dalam melaksanakan tugas dan kewajiban.
3. Disiplin. Disiplin menyatakan secara tidak langsung patuh terhadap peraturan organisasi. Kejelasan pernyataan persetujuan antara organisasi dan anggotanya sangat diperlukan, dan disiplin kelompok tergantung kualitas kepemimpinan.
4. Kesatuan komando. Setiap anggota harus menerima perintah dari seorang utusannya. Ketaatan terhadap prinsip ini menghindarkan pembagian otoritas dan disiplin.
5. Kesatuan arahan. Kegiatan yang sama diarahkan untuk mencapai suatu tujuan harus dikelompokkan bersama oleh seorang manajer.
6. Subordinat minat individu. Minat individu & kelompok dalam sebuah organisasi tidak melebihi minat organisasi secara keseluruhan. Dalam hal ini dapat diartikan mengutamakan kepentingan umum daripada individu.

---

[6] Fattah, N. Landasan Manajemen Pendidikan, (Bandung: Rosdakarya, 2006), hlm12-14

[7] Usman, Husaini, Manajemen, ... hlm. 111

7. Penggajian. Kompensasi harus terbuka dan memuaskan anggota dan organisasinya.
8. Sentralisasi. Manajer dalam hal ini harus menguasai tanggugjawab final, tetapi ia harus memberi bawahannya otoritas yang cukup untuk melaksanakan tigas dengan sukses. Kelayakan tinggat sentralisasi akn bervariasi tergantung suasana. Hal ini menjadi pertanyaan bagaimana kelayakan sentralisasi yang dipakai dalam setiap kasus.
9. Rentang kendali. Rentang kendali atau rentang komando adalah tentang supervisor dari otoritas di atas ke bawahan-nya. Garis otoritas harus jelas & dipatuhi setiap waktu.
10. Perintah. Manusia dan sumberdaya material harus dikoordinasikan sesuai tempat dan waktu yang tepat.
11. Pemerataan. Keinginan pemerataan dan persamaan perlakuan yang diaspirasikan manajer terhadap seluruh bawahannya.
12. Stabilitas personil. Kesuksesan organisasi memerlukan kestabilan tempat kerja. Manajerial mempraktekan keharusan komitmen jangka panjang anggota terhadap organisasinya.
13. Inisiatif. Anggota harus didorong untuk mengembangkan dan melaksanakan rencana peningkatan.
14. Semangat tim *(esprit de corps).* Di sini, manajer harus mendukung dan memelihara kerja tim, semangat tim, dan rasa kebersamaan senasib, dan seperjuangan anggotanya.

E. Fungsi Manajemen Pendidikan

Fokus manajemen sekolah memungsikan dan mengoptimalkan kemampuan menyusun rencana sekolah dan rencana anggaran, dan memungsikan masyarakat untuk berpartisipasi mengelola sekolah. Fungsi atau aktivitas organisasi menyesuaikan diri dengan lingkungannya, menentukan struktur kerjanya atas dasar kebutuhan-kebutuhan dalam mencapai tujuan. Fungsi administrasi sebagai suatu sifat yang nyata dari pendidikan formal

muncul dari kebutuhan membina pertumbuhan sekolah-sekolah dan perkembangan manajemennya.

Kegiatan manajemen sekolah dalam mencapai tujuan adalah melalui penerapan fungsi-fungsi: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pelaporan, pengkoordinasian, pembiayaan, dan pengawasan dengan menggunakan dan memanfaatkan fasilitas maupun sumber daya yang tersedia. Jadi, fungsi manajemen pada prinsipnya dimulai dari proses pencarian, pengorganiosasian, pengarahan, pemantauan, dan penilaian atau evaluasi tercapai terhadap semua program kerja sekolah dengan pengaturan yang baik oleh para profesional untuk mengeliminasi pemborosan (efisien) dan memaksimalkan sumber daya yang tersedia meningkatkan pencapaian (keefektifan). Berikut diuraikan fungsi-fungsi manajemen sekolah yaitu perencanaan ,pengorganisasian, penggerakan, pengkoordinasian, pengarahan, pengawasan dalam konteks kegiatan satuan pendidikan.[8]

1. Fungsi Perencanaan *(Planning)*

Perencanaan dalam lembaga pendidikan merupakan definisi dari kata *Planning* adalah bahasa inggris yang berasal dari kata *plan,* artinya rencana, rancangan, maksud, atau niat. *Planning* berarti perencanaan. *Education,* artinya pendidikan. **Perencanaan pendidikan** adalah proses kegiatan pendidikan, sedangkan **rencana pendidikan** merupakan hasil perencanaan yang telah dirumuskan dan ditetapkan bersama. **Perencanaan pendidikan** adalah kegiatan yang berkaitan dengan usaha merumuskan program pendidikan yang di dalamnya memuat segala sesuatu yang akan dilaksanakan, penentuan tujuan pendidikan, kebijaksanaan dalam pendidikan, arah yang akan ditempuh dalam kegiatan pen-

[8] Syaiful Sagala, *Manajemen strategic dalam peningkatan mutu pendidikan*, (Bandung: Alfabeta,2009), hlm. 56

didikan, prosedur, dan metode yang akan diikuti dalam usaha pencapaian tujuan pendidikan.[9]

Menurut Masyhud, Perencanaan adalah "keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang serta penuangan secara tertulis hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan dating dalam rangka pencapaian tujuan lembaga yang telah ditentukan sebelumnya".[10]

Perencanaan mengutamakan kontiunitas program sebagai lanjutan bagi terciptanya stabilitas belajar mengajar di sekolah. Sekolah harus membuat rencana jangka pendek pada setiap semester dan tahunan, karena kegiatannya selalu berubah. Perencanaan adalah proses memikirkan dan menetapkan kegiatan-kegiatan atau program-program yang akan di lakukan pada masa yang akan datang untuk mencapai tujuan tertentu. Perencanaan meliputi kegiatan menetapkan apa yang ingin dicapai, bagaimana mencapai, berapa lama waktu yang di perlukan untuk mencapai tujuan tersebut, berapa orang personal yang diperlukan, dan berapa banyak biayanya. Perencanaan ini dibuat sebelum dilaksanakan. Banghart dan Trull, mengemukakan: *"Educational planning is first of all a rational procces."*

Pendapat ini menunjukkan bahwa perencanaan pendidikan awal proses-proses rasional, dan mengandung sifat optimisme yang didasarkan kepercayaan bahwa akan dapat mengatasi berbagai macam permasalahan. Perencanaan merupakan hasil kesepakatan dan pengertian di antara personal sekolah tentang apa yang harus dicapai oleh organisasi. Perencanaan itu dapat diartikan sebagai proses penyusunan berbagai keputusan yang akan dilaksanakan pada masa yang akan datang untuk mencapai tujuan yang ditentukan.

---

[9] Hikmat. *Manajemen Pendidikan*, Cet. II (Bandung: Pustaka Setia ,2011), hlm. 101

[10] Masyhud, Sulthon, Manajemen , ...hlm.128-130

Berikut pendapat beberapa tokoh mengenai perencanaan: sebagai berikut

a. Menurut Bintoro Tjokroaminoto Perencanaan adalah sebagai suatu proses untuk mempersiapkan kegiatan-kegiatan secara sistematis yang akan dilakukan untuk menciptakan tujuan tertentu.
b. Menurut Prajudi A. Perencanaan adalah perhitungan dan penentuan tentang sesuatu yang akan dijalankan dalam rangka menciptakan tujuan tertentu, siapa *(who)* yang melakukan, apa *(what)* yang dilakukan , mengapa *(why)* dilakukan, dimana *(where)* dilakukan, kapan *(when)* dilakukan, dan bagaimana *(how)* hal tersebut dilakukan ?
c. Menurut Dior Perencanaan adalah suatu proses penyiapan seperangkat keputusan untuk dilaksanakan pada waktu yang akan datang, yang diarahkan untuk mencapai sasaran tertentu.

Dari beberapa pengertian dapat ditarik kesimpulan bahwa perencanaan adalah sejumlah kegiatan yg ditentukan sebelumnya untuk dilaksanakan pada suatu periode tertentu dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan.

Dalam perencanaan pendidikan biasanya terdapat penentuan-penentuan sebagai berikut.

a. Bentuk-bentuk atau jenis-jenis kegiatan pendidikan yang akan dilaksanakan.
b. Prosedur pelaksanaan kegiatan pendidikan.
c. Kebijakan-kebijakan yang dijadikan landasan kegiatan pendidikan.
d. Arah dan tujuan yang hendak dicapai dalam pendidikan.
e. Personal yang melaksanakan rencana pendidikan.
f. Waktu pelaksanaan rencana kegiatan kependidikan.
g. Anggaran biaya yang dibutuhkan dalam kegiatan pendidikan.[11]

---

[11] Hikmat, Manajemen ..., hlm. 102

Perencanaan pendidikan di dalamnya membahas desain kurikulum, penentuan jadwal kegiatan pembelajaran, penentuan tenaga pengajar, pembuatan *tim teaching* perumusan dan teknik pembuatan satuan acara pembelajaran, staregi pembelajaran. Pola evaluasi, rapat-rapat dan berbagai kegiatan lainnya yang direncanakan dengan matang.

Langkah-langkah kegiatan dalam pelaksanaan fungsi perencanaan ini antara lain meliputi hal-hal sebagai berikut:

a. Menjangkau ke depan *(forcasting)* untuk memprediksi keadaan dan kebutuhan di kemudian hari.
b. Menentukan tujuan yang hendak dicapai dalam suatu aktivitas. Penentuan tujuan ini harus mengacu kepada skala prioritas, dan jika tujuan sangat kopleks harus di pilah-pilah dan dicapai dengan jangka pendek, menengah dan jangka panjang. Dalam pencapaian tujuan yang kompleks tersebut harus dibuat mailstones per tahun.
c. Menentukan kebijakan *(policy)* yang akan ditempuh dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, dalam penentuan kebijakan ini harus disesuaikan dengan jenis dan karakter tujuan dan kegiatan yang hendak dilaksanakan.
d. Menyusun program termasuk di dalamnya pendekatan yang di tempuh, jenis dan urutan kegiatan yang akan dilaksnakan. Program yang dimaksudkan di sini adalah berupa rencana operasional dan berupa action plan yang siap dilaksanakan.
e. Menentukan biaya yang dibutuhkan. Penentuan biaya harus dilaksnakan secara hati-hati. Penentuan biaya hendaknya dilakukan secara proporsional dan mengacu pada skala prioritas program.
f. Menentukan waktu dan jadwal/alokasi waktu kegiatan, baik secara keseluruhan, maupun pada setiap sub kegiatan yang akan dilaksanakan. Jika kegiatan bersifat kompleks, harus dibuat network planning.

Untuk memudahkan dalam menjalankan fungsi perencanaan tersebut, ada pedoman 6 pertanyaan sebagai titik tolak, yang

dikenal dengan “5 W 1 H”. Keenam pertanyaan tersebut mencakup:

1) *What ?* Apa yang akan dikerjakan (materi)
2) *Why ?* Mengapa dikerjakan (dasar pertimbangan)
3) *Who ?* Siapa yang mengerjakan (personil)
4) *Where ?* Dimana akan dikerjakan (lokasi)
5) *When ?* Kapan akan dikerjakan (waktu)
6) *How ?* Bagaimana mengerjakan (tata kerja, teknik dan prosedur).

Perencanaan pendidikan memberikan manfaat yang banyak bagi lembaga pendidikan, diantaranya :

a. Adanya penentuan tujuan lembaga pendidikan sebagai tolak ukur perencanaan pendidikan sesuai dengan tingkatan dan jarak tempuh pelaksanaan pendidikan.
b. Adanya upaya meletakkan landasan kebijakan dan langkah-langkah operasional kerja lembaga pendidikan yang tetap mengacu pada prinsip efektivitas dan efesiensi kerja di bidang kependidikan.
c. Adanya pengukuran kemampuan bagi efiktifitas dan efesiensi kerja dengan mempertimbangkn hasil-hasil yang telah diperoleh sebelumnya.
d. Adanya kepastian tindakan yang relefan dengan tujuan yang telah ditetapkan didasarkan pada pembinaan atau supervise pendidikan.
e. Adanya harapan memperoleh kemajuan dalam pendidikan, terutama yang dirasakan manfaatnya oleh pengguna pendidikan.
f. Adanya hasil yang direncanakan dengan standarisasi yang jelas.
g. Adanya penawan penilaian terhadap hasil yang dicapai dalam kegiatan pendidikan.
h. Menghilangkan ketidak pastian sasaran dan tujuan pendidikan.

i. Membentuk hari depan bagi lembaga pendidikan dan seluruh aktiivitas akademika.
j. Sebagai alat untuk mencegah ketidak pastian penggunaan sumber daya dan dana dalam pendidikan.
k. Mudah mengukur prospek kedepan dalam suatu organisasi pendidikan.
l. Adanya penentuan pilihan dalam pememecahkan masalah yang dihadapi oleh lembaga pendidikan.
m. Adanya standardisasi kegiatan dan prioritas kebutuhan organisasi pendidikan.
n. Dapat dijadikan dasar penjabaran program kerja secara sistematis dalam suatu organisasi pendidikan.
o. Adanya pembagian tugas dan keahlian yang akurat.[12]

Disamping manfaat diatas terdapat manfaat lain yaitu T. Hani Handoko mengemukakan sembilan manfaat perencanaan sebagai berikut:

a. Membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan;
b. Membantu dalam kristalisasi persesuaian pada masalah-masalah utama;
c. Memungkinkan manajer memahami keseluruhan gambaran;
d. Membantu penempatan tanggung jawab lebih tepat;
e. Memberikan cara pemberian perintah untuk beroperasi;
f. Memudahkan dalam melakukan koordinasi di antara berbagai bagian organisasi.
g. Membuat tujuan lebih khusus, terperinci dan lebih mudah dipahami;
h. Meminimumkan pekerjaan yang tidak pasti; dan
i. Menghemat waktu, usaha dan dana.[13]

Sedangkan syarat-syarat dalam menyusun rencana pendidikan, yaitu sebagai berikut.

---

[12] Hikmat, *Manajemen*, hlm. 104

[13] Hani Handoko, dalam dhttp://sarthisinjaitengah.wordpress.com

a. Perencanaan pendidikan harus didasarkan atas tujuan yang jelas.
b. Bersifat sederhana, realistis, dan praktis.
c. Memuat segala uraian serta klasifikasi kegiatan dan rangkaian tindakan secara mendetail sehingga mudah dipedomani dan dijalankan.
d. Memiliki fleksibilitas sehingga mudah disesuaikan dengan kebutuhan serta kondisi dan situasi sewaktu-waktu.
e. Terdapat perimbangan antara bermacam-macam bidang yang akan digarap dalam perencanaan itu, menurut urgensinya masing-masing.[14]

Adapun langkah –langkah yang perlu dilakukan dalam membuat perencanaan pendidikan adalah sebagai berikut.

a. Menetapkan sasaran atau perangkat tujuan pendidikan

Langkah ini berkaitan dengan kebutuhan lembaga pendidikan dan tujuan pendidikan yang berhak dicapai. Dalam penentuan tujuan, disusun pula prioritas utama dan sumber daya yang dimiliki sehingga memudahkan pelaksanaan rencana pendidikan.

b. Menentukan keadaan, situasi dan kondisi sekarang

Situasi sekarang perlu diperhatikan sebelum perencanaan dibuat kemudian diukur menurut kemampuan lembaga pendidikan dari seluruh komponen yang ada secara sistemik.

c. Mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat.

Memperkuat semua faktor yang mendukung terlaksananya perencanaan pendidikan dan meminimalisasikan semua faktor yang akan menghambat tercapainya tujuan pendidikan. Demikian pula, dengan antisipasi terhadap gangguan yang datang secara tidak terduga terhadap kegiatan pendidikan.

d. Mengembangkan rencana dan menjabarkannya

Secara lebih praktis agar dapat dipahami oleh seluruh pelaksana kegitan dan memudahkan tercapainya sasaran dan

---

[14] Hikmat, *Manajemen, …*hlm, 115-117

tujuan pendidikan. Selain itu, mengembangkan berbagai alternatif yang dapat dijadikan solusi permasalahan yang berkembang ketika rencana sedang dilaksanakan.

2. Fungsi Pengorganisasian (Organizing)

Gibson, Ivancevich, dan donnelly mendefinisikan organisasi sebagai " wadah yang memungkinkan masyarakat dapat meraih hasil yang sebelumnya tidak dapat dicapai oleh individu secara sendiri-sendiri." Lebih jauh ketiganya menyebutkan bahwa organisasi adalah suatu unit terkoordinasi terdiri setidaknya dua orang berfungsi mencapai satu sasaran tertentu atau serangkaian sasaran. Devinisi ini menekankan pada upaya peningkatan pencapaian tujuan bersama secara lebih efektif dan efisien melalui koordinasi antar unit organisasi.

Stephen P. Robbins mendefinisikan organisasi sebagai "kesatuan *(entity)* sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relative dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relative terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekolompok tujuan.

Definisi dari Robbins tersebut menekankan bahwa organisasi adalah suatu sistem sosial yang perlu dikoordinasi dalam arti perlu manajemen. Batasan organisasi menurut Robbins akan berubah sebagaimana tuntutan lingkungan organisasi sehingga dikatakan *relatif.* Fungsi atau aktivitas atau suatu kegiatan dari organisasi menyesuaikan diri dengan lingkungannya menentukan struktur kerjanya atas dasar kebutuhan-kebutuhan dalam men-capai tujuan.[15]

Pengorganisasian diartikan sebagai kegiatan membagi tugas-tugas pada orang yang terlibat dalam kerja sama sekolah. Karena tugas-tugas ini demikian banyak dan tidak dapat diselesaikan oleh satu orang saja, tugas-tugas ini dibagi untuk dikerjakan oleh mas-

---

[15] Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen pendidikan,*(Bandung: Alfabeta,2009),69.

ing-masing unit organisasi. Kegiatan pengorganisasian menentukan siapa yang akan melaksanakan tugas sesuai prinsip perorganisasian. Gorton, mengemukakan: "*organizing the school involves more than identifying position and defining relationship on an organizational chart, the most important factor that an administrator should consider in organizing a school are the people associated whit it".* Salah satu prinsip pengorganisasian terbaginya tugas dalam berbagai unsur organisasi, dengan kata lain pengorganisasian yang efektif adalah membagi habis dan menstruktur tugas-tugas ke dalam sub-sub atau komponen-komponen organisasi secara proporsional. [16]

Pengorganisasian juga bisa diartikan sebagai keseluruhan proses memilih orang-orang serta mengalokasikan sarana dan prasarana untuk menunjang tugas orang-orang itu dalam organisasi dan mengatur mekanisme kerjanya sehingga dapat menjamin pencapaian tujuan. Perorganisasian menurut Gibson, at al., meliputi semua kegiatan yang direncakan menjadi suatu struktur tugas, wewenang, dan menentukan siapa yang akan melaksanakan tugas tertentu untuk mencapai tugas yang diinginkan organisasi. Dalam pengorganisasian bukan hanya mengidentifikasikan jabatan dan menentukan hubungan, melainkan yang paling penting adalah mempertimbangkan orang-orangnya dengan memperhatikan kebutuhannya agar berfungsi dengan baik.

Koontz, at al. mengemukakan pengorganisasian adalah penetapan struktur peranan internal dalam suatu lembaga yang terorganisasi secara formal. Pengorganisasian yang efektif dapat membagi habis (merata) dan menstrukturkan tugas-tugas ke dalam sub-sub komponen organisasi. Menurut Sergiovanni, "*Four competing requirements for organizing that should be considered are legitimacy, afficiency, effectiveness, and exelen*ce". Pendapat ini menggambarkan bahwa ada empat syarat yang harus di-

[16] Gorton, R.A., School Administration, (Wm. Mc. Grow Company Publiser: Dubuque, Lowa, 1976), hlm. 109

pertimbangkan dalam pengorganisasian yaitu legitimasi (*legitimacy),* efisiensi (*efficiency)*, keefektifan *(effectiveness*), dan keunggulan *(excellence).*[17]

Pertimbangan legitimasi dalam pengorganisasian sekolah memberikan respon dan tuntunan eksternal, yaitu sekolah mampu menampilkan performansi organisasi yang dapat meyakinkan pihak-pihak terkait akan kemampuan sekolah mencapai tujuan dan keabsahan melakukan tindakan mencapai sasaran. Efisiensi dalam pengorganisasian adalah pengakuan terhadap sekolah pada penggunaan waktu,uang , dan sumber daya yang terbatas dalam mencapai tujuannya, yaitu menentukan alat yang diperlukan , pengalokasian waktu, dana, dan sumber daya sekolah. Keefektifan dalam pengorganisasian sekolah manggambarkan ketepatan pembagian tugas, hak, tanggung jawab, hubungan kerja bagian-bagian organisasi, dan menentukan personal (guru dan non guru) melaksanakan tugasnya. Keunggulan *(excellen)* dalam pengorganisasian menggambarkan kemampuan organisasi dan kepala sekolah, melaksanakan fungsi dan tugasnya sehingga dapat meningkatkan harga diri dan kualitas sekolah.[18]

Menurut Owen, Organisasi mempunyai inti teknis kegiatan yang dilaksanakan berhubungan langsung dengan lingkungan eksternal , dan mengatasi ketidakpastian dan penyesuaian dalam melaksanakan tugas meliputi pasangan timbal balik antara staf yang selevel seperti guru dan tenaga kependidikan *(reciprocal coupling),* pasangan berurutan (*sequential coupling)* antara kepala sekolah dengan guru dan tata usaha, dan pasangan kelompok (*pooled coupling)* antara sesama guru atau sesama tenaga kependidikan atau staf personal lainnya. Organisasi sekolah yang efektif membutuhkan ide yang realistis dan jelas atas tingkah laku dalam

---

[17] Sergiovani, Educational Governance and Administration, Second Edition, (Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc, 1987), hlm. 113

[18] Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer,* (Bandung:CV. Alfabeta,2008) , hlm. 49-51

organisasi mengacu pada pengalaman dan pedoman tugas-tugas yang telah ditetapkan. Struktur organisasi berkaitan erat dengan teknologi yang digunakan organisasi untuk menyiapkan sumber daya manusianya agar organisasi menjadi efektif. [19]

Ada beberapa hal pokok atau prinsip yang dapat dipedomani dan diperhatikan dalam pengorganisasian sekolah yaitu prinsip pengorganisasian mempunyai tujuan yang jelas, tujuan organisasi dapat diterima oleh setiap orang dalam organisasi. Prinsip lainnya adanya kesatuan arah dari berbagai bagian organisasi, adanya kesatuan pemerintah, adanya keseimbangan antara wewenang dan tanggungjawab seseorang dalam melaksanakan tugasnya, adanya pembagian tugas yang jelas, struktur organisasi disusun sesederhana mungkin, pola organisasi relatif permanen, adanya jaminan terhadap jabatan-jabatan dalam organisasi, adanya balas jasa setimpal diberikan kepada setiap anggota organisasi, dan penempatan orang yang bekerja dalam organisasi sesuai dengan kemampuannya (*professional).*

Pengorganisasian sekolah adalah tingkat kemampuan kepala sekolah bersama guru, tenaga kependidikan, dan personal lainnya disekolah melakukan semua kegiatan manajerial untuk mewujudkan hasil yang direncanakan dengan menentukan sasaran, menentukan struktur tugas, wewenang dan tanggung jawab, dan menentukan fungsi-fungsi setiap personal secara proporsional sesuai tugas pokok dan fungsinya, sehingga terlaksananya tugas pada berbagai unsur organisasi. Pengorganisasian juga menentukan alat-alat yang diperlukan, pengalokasian waktu, dana, dan sumber daya sekolah yang lebih proporsional.[20]

Berkenaan dengan fungsi pengorganisasian ini, Hadari Nawawi, mengemukakan beberapa asas dalam organisasi, diantaranya adalah :

---

[19] Owen, R.G., Organiztional Behavior in Education. Third Edition, (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall., Inc, 1987), hlm 127

[20] Syaiful Sagala, *Manajemen*, ...hlm. 58-60

a. Organisasi harus profesional, yaitu dengan pembagian satuan kerja yang sesuai dengan kebutuhan;
b. Pengelompokan satuan kerja harus menggambarkan pembagian kerja;
c. Organisasi harus mengatur pelimpahan wewenang dan tanggung jawab;
d. Organisasi harus mencerminkan rentangan kontrol;
e. Organisasi harus mengandung kesatuan perintah;
f. Organisasi harus fleksibel dan seimbang.[21]

Ernest Dale seperti dikutip oleh T. Hani Handoko mengemukakan tiga langkah dalam proses pengorganisasian, yaitu :

a. Pemerincian seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi;
b. Pembagian beban pekerjaan total menjadi kegiatan-kegiatan yang logik dapat dilaksanakan oleh satu orang;
c. Pengadaan dan pengembangan suatu mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan para anggota menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis.[22]

Dari berbagai uraian di atas, dapat dikemukakan bahwa pelaksanaan fungsi pengorganisasian ini antara lain mencakup kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

a. Mengidentifikasi jenis-jenis tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang ada dalam suatu organisasi/lembaga.
b. Menggolong-golongkan jenis-jenis tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang ada tersebut berdasarkan karakteristiknya.
c. Menentukan dan mendistribusikan tugas, tanggung jawab, dan kewenangan yang ada kepada setiap orang dalam unit/ satuan kerja yang ada kepada orang yang tepat.
d. Mengidentifikasi dan menentukan semua sumber yang ada,

---

[21] Nawawi, Hadari. Administrasi Pendidikan, (Jakarta: Remaja Rosdakarya, 1981).

[22] Hani Handoko, dalam http://sarthisinjaitengah.wordpress.com

baik sumber manusia maupun non manusia.

e. Menalokasikan dan mendistribusikan berbagai jenis sumber yang ada pada semua sector/bagian secara proporsional.

f. Merumuskan aturan-aturan dan hubungan kerja pada setiap unit/satuan dan antar unit/satuan yang ada.

3. Fungsi Pengkoordinasian (Coordinating)

Pengkoordinasian dapat diartikan sebagai keseluruhan proses usaha mensinkronkan atau menyelaraskan berbagai tugas, tanggung jawab dan wewenang pada semua bagian/unit agar tercapai kesamaan persepsi, arah dan tujuan organisasi sehingga dapat tercapai stabilitas, efektivitas, dan efisiensi serta relevansi organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Kegiatan pengkoordinasian ini antara lain meliputi hal-hal sebagai berikut:

a. Menyamakan persepsi, arah dan tujuan organisasi pada semua personil yang terlibat dalam kegiatan.

b. Mengkaji secara bersama-sama kaitan antara tugas, tanggung jawab, dan wewenang semua personil pada semua bagian dengan tujuan organisasi.

c. Menyelaraskan hubungan antara bagian yang satu dengan yang lain, baik yang bersifat vertical maupun horizontal.

Koordinasi merupakan hal mutlak dalam manajemen. Koordinasi selalu diperlukan dalam setiap organisasi kecil dan besar, baik organisasi yang sederhana maupun yang kompleks, termasuk juga organisasi sekolah. Dalam mencapai efektivitas tujuan organisasi, koordinasi perlu diperankan semaksimal mungkin agar tidak terjadi kekacauan dalam proses perjalanannya. Misalnya pengadaan perlengkapan sekolah oleh kepala sekolah harus dikoordinasikan dengan staf sekolah sehingga tidak terjadi tumpang tindih.

Koordinasi dapat dilakukan dalam konteks hierarkhis. Secara singkat dapat dikatakan bahwa manajemen mempunyai dua arti, yaitu sebagai proses kegiatan dan pimpinan. Misalnya, Ketika kita

menyebutkan tingkat manajemen maka itu dapat berarti sebagai tingkatan proses kegiatan fungsi manajemen. Tingkat manajemen *(management hierarchy)* terdiri dari manajemen lini puncak, manajemen lini tengah, dan manajemen lini bawah.

Pendekatan system sering digunakan dalam koordinasi. Dengan pendekatan ini, koordinasi menyimpan makna pengintegrasian, singkronisasi dan penyederhanaan pelaksanaan tugas yang terpisah-pisah secara terus menerus sehingga bersatu dalam jumlah, mutu, tempat dan waktu yang tepat dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Dengan koordinasi terjadi keseimbangan sejumlah bagian yang berlainan dengan menyelaraskan interaksinya sehingga keseluruhan organisasi bergerak ke suatu tujuan yang sudah ditentukan secara efektif dan efisien. Tujuan dan manfaat koordinasi antara lain sebagai berikut.

a. Untuk mewujudkan KISS (Koordinasi, Integrasi, Singkronisasi, dan Simplifikasi) agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.
b. Agar dapat memecahkan konflik kepentingan berbagai pihak yang terkait.
c. Agar manajer pendidikan mampu mengitegrasikan dan mensingkronisasikan pelaksanaan tugas-tugasnya dengan stakeholders pendidikan yang saling bergantungan, semakin besar ketergantungan dari unit-unit, semakin besar pula kebutuhan koordinasi.
d. Agar manajer pendidikan mampu mengkoordinasikan pembangunan sector-sektor lainnya.
e. Agar manajer pendidikan mampu mengintegrasikan kegiatan fungsional dinas pendidikan dan tujuan-tujuan dari unit organisasi yang terpisah-pisah untuk mencapai tujuan bersama dengan sumber daya yang terbatas secara efektif dan efisien.
f. Agar ada pembagian kerja di mana semakin besar pembagian kerja, semakin diperlukan koordinasi penyerasian sehingga tidak terjadi duplikasi atau tumapang tindih pekerjaan yang menyebabakan pemborosan.

g. Untuk mengembangkan dan memelihara hubungan yang baik dan harmonis di antara kegiatan-kegiatan, baik fisik maupun non fisik dengan stakehorders.
h. Untuk memperlancar pelaksanaan tugas dalam rangka mencapai tujuan pendidikan dengan sumber daya pendidikan yang terbatas.
i. Untuk mencegah terjadinya konflik internal dan eksternal sekolah yang kontra produktif.
j. Untuk mencegah terjadinya kekosongan ruang dan waktu.
k. Untuk mencegah persaingan yang tidak sehat.[23]

Koordinasi kegiatan manajemen pendidikan dapat dibagi atas tiga jenis, yaitu vertical, fungsional, dan institusional. Koordinasi vertical ialah koordinasi yang dilakukan oleh kepala sekolah kepada atasannya atau kepada bawahan. Misalnya, koordinasi kepala sekolah dengan Kepala Dinas Pendidikan dan atau bawahannya. Koordinasi Fungsional ialah koordinasi yang dilakukan kepala sekolah dengan kepala sekolah lainnya yang tugasnya saling berkaitan asas fungsional. Koordinasi fungsional dibedakan atas koordinasi fungsional horizontal, diagonal, teritorial, dan institusional. Koordinasi institusional dilakukan dengan beberapa instansi yang menangani satu urusan tertentu yang bersangkutan.

Suatu koordinasi yang efektif akan terjadi bila tujuan berkoordinasi tercapai dengan memuaskan semua fihak terkait. Selain itu coordinator cukup proaktif dan stakeholders yang ada bersifat kooperatif. Faktor lainnya yang perlu diperhatikan, misalnya tidak ada sikap yang mementingkan diri sendiri atau kelompoknya, adanya komitmen semua pihak tinggi serta informasi keputusan mengalir cepat ke semua pihak yang ada dalam system jaringan koordinasi.

4. Fungsi Penggerakan *(Actuating)*

[23] Usman, Husaini, Manajemen, ...hlm. 89

Penggerakan atau *"actuating"* adalah salah satu fungsi manajemen yang berfungsi untuk merealisasikan hasil perencanaan dan pengorganisasian. Actuating adalah upaya untuk menggerakkan atau mengarahkan tenaga kerja (man power) serta mendayagunakan fasilitas yang ada yang dimaksud untuk melaksanakan pekerjaan secara bersama. *Actuating* dalam organ-isasi dapat juga diartikan sama dengan *motivating* yaitu sebagai keseluruhan proses pemberian motivasi bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas dan bersungguh-sungguh demi tercapainya tujuan organ-isasi dengan efisien dan ekonomis. Menurut Siagian, fungsi peng-gerakan ini antara lain dilakukan melalui kegiatan sebagai berikut:

a. Membicarakan tujuan atau target organisasi yang hendak dicapai serta melalui diskusi atau tukar pendapat diantara personil yang ada dalam organisasi.
b. Mendiskusikan berbagai strategi yang dapat di tempuh dalam mencapai tujuan atau target organisasi.
c. Mensinkronkan tujuan-tujuan pribadi dengan tujuan organisasi/ lembaga.
d. Mendiskusikan kendala-kendala dan cara pemecahan dalam pencapaian tujuan yang hendak dicapai.
e. Mendiskusikan kontribusi timbale balik kemajuan lembaga dan keuntungan bagi personil, serta kemunduran lembaga dan kerugian personil.
f. Memberikan perangsang, insentif dan sejenisnya agar dapat membangkitkan semangat kerja para personil.
g. Memberikan teguran, hukuman atau sanksi kepada setiap personil yang terbukti melalaikan tugas dan tanggungjawabnya agar dapat segera memperbaiki diri.
h. Memberikan pembinaan dan bimbingan kerja, nasekat, koreksi atau memberikan supervisi demi kemajuan pekerjaan personil. [24]

[24] Siagian, S.P. Filsafat , ...hlm. 123

Selain itu fungsi penggerakkan ini mencapai posisi yang penting dalam merealisasikan segenap tujuan organisasi. Penggerakan mencakup di dalamnya adalah kepemimpinan, motivasi, komunikasi dan bentuk-bentuk lain dalam rangka mempengaruhi seseorang untuk melakukan sesuatu guna mencapai tujuan organisai. Kepemimpinan berfungsi sebagai pemberi arahan, komando, pemberi serta pengambil keputusan organisasi. Motivasi berguna, sebagai cara untuk menggerakkan agar tujuan organisasi tercapai. Sedangkan komunikasi berfungsi sebagai alat untuk menjalin hubungan dalam rangka fungsi penggerakan dalam organisasi.

Penggerakan sangat terkait dengan penggunaan berbagai sumber daya organisasi, oleh karenanya kemampuan memimpin, memberi motivasi, berkomunikasi, menciptakan iklim dan budaya organisasi yang kondusif menjadi kunci penggerakan.

5. Fungsi Pengawasan *(Controlling)*

Pengawasan adalah proses pengamatan dan pengukuran suatu kegiatan operasional dan hasil yang dicapai dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya yang terlihat dalam rencana. Pengawasan dilakukan dalam usaha menjamin bahwa semua kegiatan terlaksana sesuai dengan kebijaksanaan, strategi, keputusan, rencana dan program kerja yang telah dinalisis, dirumuskan dan ditetapkan sebelunya.

Pengawasan bisa juga diartikan sebagai pengukuran dan koreksi terhadap segenap aktivitas anggota guna meyakinkan bahwa semua tingkatan tujuan dan eancangan yang dibuat benar-benar dilaksanakan.

Pengawasan di sini, diartikan sebagai suatu proses pengamatan terhadap pelaksanaan seluruh kegiatan lembaga/ organisasi untuk menjamin agar supaya semua pekerjaan yang sedang dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Kegiatan dalam pengawasan ini antara lain mencakup hal-hal sebagai berikut;

a. Mencegah terjadinya penyimpangan-penyimpangan dari

rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

b. Meluruskan kembali penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dalam proses pelaksanaan.

c. Membimbing personil dalam rangka peningkatan kemampuan bekerja.

d. Memperoleh umpan balik *(feed back)* tentang hasil pelaksanaan program kerja yang sedang dilaksanakan.

e. Pengawasan dilaksanakan baik secara langsung maupun tidak langsung.

f. Pelaksanaan pengawasan hendaknya tidak mengganggu proses kerja, tetapi justru dapat meningkatkan efektivitas, efeisiensi dan relevansi program.

Pengawasan yang baik memerlukan langkah-langkah pengawasan yaitu: (1) menentukan tujan standart kualitas pekerjaan yang diharapkan. Standar tersebut dapat berbentuk standar kualitas pekerjaan yang diharapkan. Standar tersebut dapat berbentuk standar fisik, standar biaya, standar model, standar penghasilan, standar program, satandar yang sifatnya intangible, dan tujuan yang realistic, (2) mengukur dan menilai kegiatan-kegiatan atas dasar tujuan dan standar yang ditetapkan, dan (3) memutuskan dan mengadakan tindakan perbaikan.

Pengawasan berfungsi untuk mengukur tingkat efektivitas kerja personal dan tingkat efisiensi penggunaan metode dan alat tertentu dalam usaha mencapai tujuan organisasi, sehingga pengawasan sesungguhnya merupakan alat pengukuran terhadap efektifitas, efisiensi dan produktifitas organisasi.

6. Fungsi Penilaian *(Evaluating)*

Penilaian dapat diartikan sebagai proses pengukuran dan pembandingan dari pada hasil-hasil pekerjaan yang nyatanya dicapai dengan hasil-hasil yang seharusnya dicapai. Penilaian ini bertujuan untuk mengukur sampai sejauhmana tujuan lembaga telah tercapai dan seberapa banyak yang belum dapat dicapai. Hasil penilaian ini dapat digunakan sebagai umpan balik bagi perbaikan

program kegiatan selanjutnya. Penilaian dibedakan dengan pengawasan. Pengawasan dilakukan selama pekerjaan dalam proses penyelesaian, sedangkan penilaian dilakukan apabila satu fase atau keseluruhan pekerjaan telah selesai dilaksanakan. Pelaksanaan fungsi penilaian ini antara lain mencakup kegiatan-kegiatan sebagai berikut;

a. Merumuskan criteria/standar kualitas pekerjaan yang diharapkan, sesuai dengan tujuan yang telah dirumuskan.
b. Mengukur tingkat keberhasilan pelaksanaan tugas yang telah dilaksanakan.
c. Membandingkan hasil pelaksanaan tugas yang telah dicapai dengan target/standar yang ditetapkan.
d. Mengkaji factor-faktor penunjang dan kendala-kendala yang dihadapi dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.
e. Merumuskan saran-saran sebagai input untuk penyusunan program kerja di masa yang akan dating.

Evaluasi merupakan hal yang sangat penting di dalam manajemen pendidikan maupun dalam dunia pendidikan pada umumnya. Melalui evaluasi ini, kemajuan dan perkembangan peserta didik setelah mengalami proses pembelajaran dalam waktu tertentu akan dapat diukur. Secara khusus dalam program pendidikan, tujuan evaluasi pendidikan adalah untuk mendapatkan data pembuktian yang menunjukkan sampai di mana tingkat kemampuan dan keberhasilan peserta didik dalam pelaksanaan proses pembelajarannya. Evaluasi juga dapat diperuntukkan bagi guru-guru dan pengawas *(supervisor)* untuk mengukur sampai di mana efektivitas kinerja mereka yang berkaitan dengan pengalaman-pengalaman mengajar, kegiatan-kegiatan mengajar, dan metode mengajar yang dipergunakan.

Untuk memahami lebih jauh tentang fungsi-fungsi manajemen pendidikan, di bawah akan dipaparkan tentang fungsi-fungsi manajemen pendidikan dalam perspektif persekolahan, dengan merujuk kepada pemikiran G.R. Terry, meliputi :

a. *Planning,* adalah perencanaan, yaitu sesuatu pekerjaan yang dilaksanakan sebelum memulai pekerjaan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, yang meliputi pengambilan keputusan, dan pemilihan alternatif-alternatif keputusan, makanya diperlukan kemampuan visualisasi dan melihat ke depan guna merumuskan suatu pola dari himpunan tindakan untuk masa mendatang.
b. *Organizing,* adalah pengorganisasian yang di dalamnya menuntut adanya pembagian komponen-komponen kegiatan guna menentukan dan mencapai tujuan yang ditetapkan bersama, membagi tugas untuk mengadakan pengelompokan tersebut, menetapkan wewenang di antara kelompok atau unit-unit organisasi.
c. *Actuating*, yang biasa disebut gerak aksi atau member dorongan, fungsi ini mencakup kegiatan yang dilakukan seorang manajer untuk mengawali dan melanjutkan kegiatan yang ditetapkan oleh unsur perencanaan dan pengorganisasian agar tujuan-tujuan dapat tercapai. Gerak aksi dalam melakukan pekerjaan meliputi penetapan dan pemuasan kebutuhan manusiawi dari pegawai-pegawainya, memberi penghargaan, memimpin, mengembangkan dan memberi kompensasi kepada mereka.
d. *Motivating,* ini merupakan kata yang lebih dikuasai oleh beberapa pihak dari pada *actuating* yang mereka menganggapnya sama. Tetapi ada yang membedakan sebab *motivating* lebih condong kepada perasaan yang terdorong dari hati sanubari manusia, sedangkan *actuating* konotasinya emosional dan irrasional. Disini *actuating* lebih bersifat motivasional dan mencakup lebih banyak formulasi formal dan rasional.
e. *Staffing,* adalah cara mendapatkan, menetapkan dan mempertahankan anggota pada posisi yang sesuai antara pekerjaan organisasi dan kemampuan pegawai.

f. *Directing,* adalah salah satu fungsi manajemen untuk memberikan pengarahan kepada bawahan sehingga mereka menjadi pegawai yang terampil dan menjalankan tugasnya dengan benar termasuk memberikan orientasi kepada pegawai, misalnya menyediakan informasi antara bagian, antar pribadi tentang keadaan, kebijakan dan tujuan organisasi, penugasan, penjabaran pelaksanaan tugas, memperbaiki pelaksanaan tugas dan menyediakan jalur-jalur komunikasi yang diperlukan.
g. *Controlling,* adalah salah satu kegiatan manajer sebagai pengontrol, yang berguna untuk melihat apakah pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan rencana, untuk dievaluasi, apa hambatan dan penyimpangan-penyimpangan yang tidak diinginkan, kemudian dicarikan solusi untuk perbaikan. Penyimpangan-penyimpangan tersebut harus dipertanggung jawabkan sekaligus dicarikan solusi dan mengambil langkah perbaikan terhadap hal yang telah dilaksanakan, demikian juga sebaliknya manajer juga harus dapat memberikan imbalan untuk merangsang pekerja yang giat.
h. *Inovating,* adalah pengembangan gagasan-gagasan baru, mengkombinasikan pemikiran baru dengan yang lama, mencapai gagasan-gagasan dari kegiatan lain dan melaksanakannya atau dapat juga dilakukan dengan cara memberi stimulasi kepada rekan-rekan sekerja untuk mengembang-kan dan menerapkan gagasan-gagasan baru di dalam pekerjaan. Maka pada tataran ini tugas manajer bersifat kreatif.
i. *Representing,* adalah pelaksanakan tugas pegawai sebagai anggota resmi dalam melaksanakan tugas dan urusannya dengan pihak lain seperti pemerintah,kalangan swasta, bank, langganan, penjual dan kalangan luar lainnya, yang kebanyakan dilakukan dengan berhati-hati , luwes dan menyenangkan serta penampilan yang terpercaya.
j. *Coordinating,* adalah hubungan yang teratur dari usaha-usaha individu yang berhubungan dengan jumlah waktu dan tujuan,

sehingga dapat diambil tindakan yang serempak menuju sarana yang ditetapkan. Untuk mencapai koordinasi tersebut, antar anggota harus dapat melihat bagaimana kegiatan-kegiatan perseorangan dapat membantu tercapainya tujuan organisasi atau lembaga.[25]

Dari kesepuluh fungsi manajemen tersebut dapat disimpulkan menjadi empat fungsi manajemen, yaitu *planning, organizing, actuating* dan *controlling* . kesimpulan tersebut disebabkan adanya sebuah fungsi yang sama dan dapat dikerjakan dalam fungsi lain. Seperti *Motivating, staffing,* dan *directing* dapat disimpulkan pada *actuating. Representing* dan *innovating* masuk dalan fungsi manajemen *planning.*

Para tokoh manajemen berbeda pendapat dalam menentukan fungsi-fungsi atau bagian apa saja yang harus aada dalam manajemen. Selain itu, istilah yang digunakan juga berbeda-beda. Perbedaan tersebut kiranya disebabkan oleh latar belakang kehidupan, kondisi lembaga atau organisasi di mmana para tokoh bekerja, filsafat hidup, dan pesatnya dinamika kehidupan yang mengiringinya.

Berikut ini akan dikemukakan perbedaan-perbedaan fungsi manajemen yang disebutkan oleh para ahli manajemen.

1. Menurut Henri Fayol fungsi-fungsi manajemen meliputi:

a. Perencanaan
b. Pengorganisasian
c. Pemberian perintah
d. Pengkoordinasian
e. Pengendalian.

2. Menurut Latter Gulick fungsi-fungsi manajemen meliputi:

a. Perencanaan
b. Pengorganisasian
c. Penyusunan kerja

---

[25] Nur Zazin, M.A *Kepemimpinan Manejemen Dan Konflik*.(Yogyakarta: Absolute media, cet. I, 2010) Hal. 30-33

d. Pengarahan
e. Pengkoordinasian
f. Penyusunan laporan
g. Pengendalian
3. Menurut G.R. Terry berpendapat bahwa fungsi-fungsi manajemen meliputi:
a. Perencanaan
b. Pengorganisasian
c. Pelaksanaan/Penggerakkan
d. Pengendalian
4. Menurutrnest Dale fungsi-fungsi manajemen meliputi:
a. Perencanaan
b. Pengorganisasian
c. Penyusunan kerja
d. Pengarahan
e. Inovasi
f. Penyajian laporan
g. Pengendalian
5. Menurut Koont dan O'donnel fungsi-fungsi manajemen meliputi:
a. Perencanaan
b. Pengorganisasian
c. Pengarahan
d. Pengendalian
6. Menurut Oey Liang Lee fungsi-fungsi manajemen meliputi:
a. Perencanaan
b. Pengorganisasian
c. Pengarahan
d. Pengkoordinasian
e. Pengendalian
7. Menurut William Newman fungsi-fungsi manajemen meliputi:
a. Perencanaan
b. Pengorganisasian

c. Perakitan sumber-sumber
d. Pengarahan
e. Pengendalian
8. Menurut James Stoner fungsi-fungsi manajemen meliputi:
a. Perencanaan
b. Pengorganisasian
c. Memimpin
d. Pengendalian
9. Menurut Louis A. Allen fungsi-fungsi manajemen meliputi:
a. Perencanaan
b. Penyusunan kerja
c. Memimpin
d. Mengendalikan

Fungsi-fungsi manajemen yang dirumuskan oleh para ahli manajemen terebut di atas terdapat persamaan dan perbedaan. Persamaan fungsi manajemen terlihat pada beberapa fungsi yaitu:

1. Perencanaan
2. Pengorganisasian
3. Pengendalian

Sedangkan perbedaannya terletak pada pilihan istilah kata yang digunakan untuk menyebutkan suatu fungsi manajemen. Istilah yang digunakan untuk menyebutkan fungsi pelaksanaan *(actuating)* berfariasi yaitu;

1. Pemberian perintah
2. Pengkoordinasian
3. Penyusunan pekerja
4. Pengarahan
5. Penyusunan laporan
6. Pelaksanaan
7. Inovasi
8. Perakitan sumber-sumber
9. Memimpin.

Meskipun menggunakan istilah yang berfariasi, namun bentuk dan isi kegiatannya sama. Untuk itu berbagai nama kegiatan

tersebut, dapat disederhanakan dalam satu fungsi manajemen yaitu "pelaksanaan". Dengan demikian, dalam menyederhanakan, meringkas, perbedaan dan persamaan istilah mengenai fungsi manajemen tersebut, secara umum dapat dirumuskan fungsi manajemen sebagai berikut:

1. Perencanaan
2. Pengorganisasian
3. Pelaksanaan
4. Pengkoordinasian
5. Pengendalian.

F. Teknik-Teknik Manajemen Pendidikan

Secara umum penerapan teknik manajemen pendidikan di sekolah dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu teknik manajemen yang bersifat konvensional dan modern. Pembagian teknik manajemen konvensional dan modern tersebut tidak ter-kait dengan baik dan buruk atau efektif tidaknya suatu teknik. Sebab baik buruk atau efektif tidaknya penerapan teknik mana-jemen pendidikan sangat bergantung pada situasi dan kondisi organisasi, kedewasaan, kematangan, dan kemampuan orang-orang yang terlibat dalam organisasi, serta keterampilan pe-mimpin organisasi, serta bergantung pada ketepatan waktu *(timing)* dari penerapan teknik-teknik tersebut. Dikatakan konven-sional sebab teknik tersebut telah lama ada dan sampai sekarang masih banyak digunakan, sedangkan dikatakan teknik manajemen modern sebab teknik ini muncul kemudian sebagai refleksi dari penerapan teknik manajemen konvensional.

1. Teknik Manajemen Konvensional

Teknik manajemen konvensional banyak menekankan pada aspek mekanisme dan dekat sekali pada rasa dan hubungan kemanusiaan. Teknik manajemen ini juga banyak tergantung pada

“ketokohan’ dari manajer/pimpinan. Teknik manajemen ini memiliki kecenderungan bersifat sentralistik dan otoriter. Sedangkan unsur rasional dan pembagian kekuasaan dalam teknik manajemen ini kurang banyak diperhatikan. Di sini kehadiran tokoh sangat penting bagi keberhasilan pencapaian tujuan lem-baga. Tokoh adalah symbol organisasi. Dengan demikian, baik buruknya organisasi sangat bergantung pada sosok pimpinan organisasi. Anggota organisasi dalam menjalankan tugas harus menunggu anjuran, perintah atau kebijakan yang ditetapkan oleh pimpinan lembaga. Teknik manajemen konvensional tersebut antara lain meliputi:

a. *Management by personality*. Teknik ini dilaksnakan dengan banyak diwarnai oleh pengakuan akan kewibawaan seseorang yang mengendalikan organiisasi. Jika pemimpin organ-isasi memiliki wibawa yang kuat dan dapat menjadi tauladan para anggotanya, maka organisasi akan berhasil dan sebaliknya.
b. *Management by custom*. Teknik ini banyak memperhatikan kebiasaan yang pernah berjalan sebelumnya, yang sekarang dipakai lagi dalam pengelolaan organisasi. Apabila kebiasaan yang terjadi adalah system gotong royong, maka organisasi akan menggunakan kebiasaan yang ada pada saat itu. Suatu teknik manajemen dianggap baik jika sesuai dengan cara sebelumnya yang dipakai.
c. *Management by reward*. Teknik ini memunculkan dorongan kerja dengan motivasi ekstrinsik. Orang dianggap mau bekerja apabila diberi hadiah-hadiah atau pujian-pujian untuk memotivasi kemauan dari luar.
d. *Management by legitimation*. Teknik manajemen ini dijalankan dengan memberikan pembatasan-pembaatasan berupa aturan-aturan yang bersifat baku dan kaku. Peraturan-peraturan tersebut biasanya dipaksakan kepada para anggota organisasi.

2. Teknik Manajemen Modern

Dengan kemajuan ilmu pengetahuan yang semakin cepat dewasa ini dan sampai nanti, berbagai upaya pendekatan telah dilakukan untuk memperlancar jalannya proses pendidikan. Falsafah dasar demokrasi berkembang dengan pengakuan men-dalam akan hakekat kemanusiaan. Muncullah upaya baru dalam mengelola segala proses pendidikan dengan adanya pendekatan baru dalam teknik manajemen pendidikan. Jika teknik manajemen konvensional banyak bergantung pada ketokohan atau karak-teristik tokoh dan bersifat sentralistik, maka manajemen modern sebaliknya bergantung pada system, tujuan lembaga, dan kebersamaan atau kekompakan anggota organisasi. Dalam manajemen modern tidak lagi bersifat sentralistik, akan tetapi lebih menekankan pada pentingnya peranan dan tanggung jawab pada setiap orang yang berada dalam organisasi. Peranan dan tanggung jawab setiap orang tersebut dinyatakan secara eksplisit sehingga memudahkan dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab serta memudahkan dalam pengawasan. Dalam teknik manajemen ini telah mengedepankan unsur-unsur rasional sebagai pertimbangan utama.

Teknik manajemen pendidikan modern yang digunakan dewasa ini adalag:

a. *Management by delegation.* Teknik ini dilaksanakan dengan memberikan kepercayaan dan pengakuan atas prestasi dan kemampuan anggota.
b. *Management by system*. Teknik ini dilaksnakan dengan melihat komponen-komponen yang ada dalam organisasi pendidikan sebagai satu kesatuan yang utuh. Sehingga satu komponen hilang akan berpengaruh terhadap keseluruhan proses manjemen. Misalnya dalam system pendidikan tidak hanya kurikulum akan memacetkan proses pendidikan.
c. *Managemen by result*. Teknik ini dijalankan dengan mengorientasikan diri dengan hasil yang akan dicapai. Proses kerja

tidak akan dilaksanakan jika tidak mendatangkan hasil. Setiap individu dilihat dari nilai guna yang bersangkutan.

d. *Management by obyective.* Seperti yang terjadi pada konsep kurikulum dewasa ini, yang berorientasi pada tujuan, teknik ini berorientasi pada tujuan juga. Tujuan sebagai criteria atau patokan dalam keberhasilan kerja, kerja dan proses manajemen yang berhasil adalah yang dapat mencapai tujuan.

Bukan berati dalam praktek kerja manajemen pendidikan meninggalkan teknik konvensional dan hanya memakai teknik modern. Proses manajemen pendidikan dapat menerapkan kedua teknik tersebut secara terpadu. Bagaimanapun penerapan teknik manajemen modern masih sangat memerlukan teknik manajemen konvensional, terutama dalam kenyataan praktis.

G. Ruang Lingkup Manajemen Pendidikan di Sekolah

Aktivitas manajemen pendidikan di sekolah memiliki ruang lingkup yang luas. Ruang lingkup tersebut baik menyangkut berbagai substansinya maupun proses kegiatan manajemennya. Berbagai substansi tersebut menunjukkan wadah atau bidang-bidang kegiatannya, sedangkan proses kegiatan manajemen merupakan langkah-langkah atau proses kegiatannya yang bersifat hirarkhis dan menunjukkan pentahapan kegiatannya. Perpaduan dari segi substansi dan proses kegiatan manajemen ter-sebut merupakan ruang lingkup dari kegiatan manajemen pendidikan di sekolah.

Secara lebih jelas, uraian mengenai ruang lingkup manajemen pendidikan di sekolah atau sekaligus bisa disebut sebagai substansi manajemen pendidikan di sekolah adalah sebagai berikut:

1. **Manajemen personalia (tenaga pendidik dan tenaga kependidikan);** menangani masalah-masalah personalia dan deskripsi tugasnya, mulai dari pencarian tenaga sesuai dengan kebutuhan, penyeleksian, pembagian tugas, pengembangan kompetensi, peningkatan karir, peningkatan

kesejahteraan, sampai evaluasi dan pemutusan hubungan kerja seluruh personil.

2. **Manajemen kurikulum (pengajaran);** menangani pengembangan kurikulum sekolah mulai dari penyiapan kalender pendidikan sekolah, penyiapan program tahunan (PROTA), penyiapan program semester (PROMES), penyiapan silabus, rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP), pengembangan materi pembelajaran, pengembangan media pembelajaran, sampai dengan evaluasi pembelajaran.
3. **Manajemen Kesiswaan (peserta didik);** menangani masalah-masalah kesiswaan mulai dari pencarian murid, pendaftaran/penjaringan murid baru, seleksi, pengadministrasian murid baru, berbagai pembinaan murid dalam kegiatan ekstra sekolah, sampai dengan penanganan alumni sekolah.
4. **Manajemen sarana dan prasarana pendidikan**; menangani masalah-masalah sarana yang berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan di sekolah, mulai dari perencanaan, pengadaan, inventarisasi, pemanfaatan atau pendayagunaan, pemeliharaan, sampai dengan penghapusan sarana dan prasarana sekolah yang tidak relevan lagi dan tidak efektif sebagai penunjang pelaksanaan penyeleng-garaan pendidikan dan pembelajaran di sekolah.
5. **Manajemen keuangan pendidikan/sekolah**; menangani masalah-masalah yang berkaitan dengan pembiayaan sekolah, mulai dari perencanaan sumber-sumber keuangan dalam bentuk RAPBS/RAKS, pengadaan keuangan sekolah, penggunaan atau pemanfaatan keuangan sekolah, pembukuan sampai dengan pertanggung jawaban penggunaan keuangan tersebut pada pihak-pihak terkait.
6. **Manajemen hubungan masyarakat;** menangani masalah-masalah hubungan sekolah dengan masyarakat, baik dengan lembaga maupun organisasi masyarakat dan masyarakat umum termasuk dalam menciptakan hubungan timbal balik

yang saling menguntungkan antara masyarakat dan sekolah. Penaganan masalah ini juga di mulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasinya.

7. **Manajemen perpustakaan;** menangani pengelolaan perpustakaan sekolahsehingga dapat berperan serta secara efektif dalam menunjang peningkatan kualitas proses pembelajaran di sekolah. Masalah perpustakaan ini berkaitan dengan perencanaan perpustakaan, pengadaan bahan-bahan pustaka yang sesuai dengan kebutuhan penataan system layanan perpustakaan, pelayanan perpustakaan, pemeliharaan sampai dengan evaluasi dan penghapusan bahan pustaka yang kurang relevan dengan kebutuhan.
8. **Manajemen layanan khusus sekolah;** manajemen ini menfokuskan penanganannya pada masalah-masalah yang berkaitan dengan kebutuhan khusus siswa, seperti BP, Pusat Sumber Belajar, layanan bantuan kebahasaan bagi sekolah-sekolah bilingual, Poliklinik, UKS, Kafetaria/Warung, Asrama, Transportasi, dan lain-lain. Layanan ini juga mulai dari perencanaan, pengadaan, pemanfaatannya, sampai dengan evaluasinya.
9. **Manajemen perkantoran (tata usaha) sekolah**; menangani fasilitasi, koordinasi, dan sirkulasi seluruh kebutuhan administrasi dan manajemen sekolah secara operasional, seperti surat menyurat, perijinan, kearsipan, dan masalah lainnya yang berkaitan dengan koordinasi pelaksanaan kegiatan perkantoran dan pengaturan waktu dan tempat berbagai kegiatan sekolah agar tidak berbenturan antara yang satu dengan lainnya.

Catatan :

Untuk substansi manajemen nomer 1 sampai dengan 6 di bahas dalam bab selanjutnya dalam buku ini.

PONDOK PESANTREN

Darul Muwahhidin

WONOKUSUMO – PAYUNGREJO – KUTOREJO
MOJOKERTO – JAWA TIMUR

https://darul-muwahhidin.blogspot.com

Bab

-II-

MANAJEMEN PERSONALIA

A. Pengertian Menejemen Personalia

Personalia pendidikan adalah semua orang yang terlibat dalam tugas-tugas pendidikan, yaitu para guru/dosen sebagai pemegang peranan utama, manajer/administrator, para supervisor, dan para pegawai. Artinya semua orang yang memberikan pelayanan dalam dunia pendidikan. Sehingga sistem pelayanan pendidikan bisa terlaksana, karena yang melaksanakan pelayanan adalah manusia.

Personalia disini adalah semua orang yang terlibat, artinya didalam organisasi membutuhkan beberapa tenaga yang sesuai dalam bidangnya, sehingga menimbulkan hubungan timbal balik dalam organisasi tersebut baik antara kepala sekolah, wakil kepala sekolah, tenaga pengajar, pegawai dan lainnya. Dalam kebanyakan organisasi, unit personalia yang khusus umunya dinyatakan sebagai unit staf. Maksudnya dalam satu bidang, terdapat beberapa anggota yang bekerja dalam bidangnya. Personel atau pegawai sekolah terdiri dari :

1. Tenaga edukatif atau akademik, yaitu guru atau pengajar tetap dan tidak tetap (honorer), guru bantuan tetap (seperti guru dati depag yang ditugaskan disekolah negeri atau swasta).
2. Tenaga non edukatif atau administratif atau pegawai tata usaha, bendahara tetap dan tidak tetap (honorer).

Personalia merupakan pemegang peran penting dalam setiap administrasi. Karena mereka yang menjalankan sistem administrasi. Baik atau tidaknya sistem tergantung dengan personalia yang mejalankan. Dalam jurnal yang di tulis Purwanto, dia menjelaskan bahwa secanggih apapun teknologi yang dimiliki perusahaan tidak mempunyai arti bila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan dan keterampilan yang dapat dipertanggungjawabkan. Artinya manusia menjadi penentu berjalannya suatu sistem administrasi. Kemampuan manusia disini perlu diperhatikan, karena menjadi keefektifitasan manusia dalam bekerja. Sehigga dalam penigkatan kemampuan manusia perlu dilaksaakan peningkatan pendidikan, kesejahteraan dan komunikasi. Seperti yang tercantum dalam pasal 12 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 98 Tahun 2000 Tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil.

Istilah lain dari manajemen personalia adalah manajemen tenaga pendidik (guru) dan tenaga kependidikan (pegawai tata usaha dan bendahara).

Berdasarkan UU Nomer 20 tahun 2003 pasal 39 yaitu:

a. Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelaksanaan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.
b. Pendidik merupakan tenaga professional yang bertugas merecanakan dan meleksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pe-

latihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.[26]

Manajemen tenaga pendidik dan kependidikan adalah aktifitas yag harus dilakukan mulai dari tenaga pendidik dan kependidikan itu masuk kedalam organisasi pendidikan sampai akhirnya berhenti melalui proses perencanaan SDM, prekrutan, seleksi, penempatan, pemberian kompensasi, penghargaan, pendidikan dan latihan/pengembangan dan pemberhentian.

Pegawai terutama guru, merupakan ujung tombak dalam proses pendidikan. Proses pendidikan tidak akan berjalan dengan efisien dan efektif tanpa adanya peran guru dan pegawai tata usaha serta bendahara. Peranan guru sangat penting karena menjadi penentu utama dalam keberhasilan proses pembelajaran. Keberhasilan proses pembelajaran akan meningkatkan mutu pendidikan. Ketika guru benar-benar mampu menjalankan tugas-nya dengan professional dan penuh tanggungjawab, maka mereka akan rela meluangkan waktunya untuk melakukan inovasi-inovasi pembelajaran demi untuk mewujudkan kesuksesan pembelajaran peserta didik. Namun, jika mereka terlantar akibat tindakan dan kebijakan pimpinan yang tidak tepat, maka akan menjadi penghambat paling serius terhadap berjalannya proses pendidikan. Sikap dan tindakan guru tergantung pada kualitas manajemen personalia yang dijalankan oleh pimpinan di lembaga sekolah.

Peranan guru yang sangat penting tersebut bisa menjadi potensi besar dalam memajukan atau meningkatkan mutu pendidikan, atau sebaliknya, bisa juga menghancurkannya. Ketika guru benar-benar berlaku professional dan dapat mengelola dengan baik, tentunya mereka akan semakin bersemangat dalam menjalankan tugasnya bahkan rela melakukan inovasi-inovasi pembelajaran untuk mewujudkan kesuksesan pembelajaran peserta didik. Namun, jika mereka terlantar akibat tindakan pimpinan,

[26] Hartini, Nani. Menejemen Pendidikan (Bandung: Alfabeta, 2014), hlm 230-23

mereka justru bisa menjadi penghambatpaling serius terhadap proses pendidikan. Sikap guru ini sangat tergantung pada kualitas manajemen pendidikan personalia. Hal ini terkait dengan pelayanan.

B. Ruang Lingkup Manajemen Personalia

Manajemen personalia juga bisa disebut sebagai manajemen kepegawaian (guru dan tenaga administrasi) mencakup tujuh komponen, yaitu: (1) perencanaan pegawai, (2) pengadaan (rekrutmen) pegawai, (3) pembinaan dan pengembangan pegawai, (4) promosi dan mutasi, (5) pemberhentian pegawai, (6) kompensasi, dan (7) penilaian pegawai.[27]

1. Perencanaan Pegawai

Perencanaan pegawai merupakan kegiatan untuk menentukan kebutuhan pegawai, baik secara kuantitatif maupun kualitatif untuk sekarang dan masa depan. Penyusunan rencana pegawai yang baik dan tepat memerlukan informasi yang lengkap dan jelas tentang pekerjaan atau tugas yang harus dilakukan dalam organisasi. Karena itu, sebelum menyusun rencana, perlu dilakukan analisis pekerjaan (Job Analysis) dan analisis jabatan untuk memperoleh deskripsi pekerjaan (gambaran tugas-tugas dan pekerjaan yang harus dilakukan).

Manajer lembaga pendidikan harus membuat membuat perencanaan pegawai untuk memenuhi kebutuhan lembaga ke depan dan mengontrol atau menghindari kesalahan penerimaan pegawai. Dalam melakukkan perencanaannya manajer harus mempertimbangkan jumlah pegawai yang direncanakan, keahlian apa yang dibutuhkan, jenis keterampilan macama apa yang menjadi kebutuhan, dan lain sebagainya.

[27]Lukman Hakim, Manajemen Pendidikan, (Yogyakarta: Genta Press, 2008), hlm.54.

Informasi ini sangat membantu dalam menentukan jumlah pegawai yang dibutuhkan dan juga untk menghasilkan spesifikasi pekerjaan (job specification). Spesifikasi jabatan dimaksudkan untuk member gambaran tentang kualitas minimum pegawai yang dapat diterima dan yang perlu untuk melaksanakan pekerjaan sebagaimana mestinya.

2. Pengadaan (Rekrutmen) Pegawai

Pengadaan (rekrutmen) pegawai merupakan kegiatan dalam rangka memenuhi kebutuhan pegawai pada suatu lembaga, baik jumlah maupun kualitanya. Untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan, dilakukan kegiatan rekrutmen, yakni usaha untuk mencari dan mendapatkan calon-calon pegawai yang memenuhi syarat sebanyak mungkin, untuk kemudian dipilih calon terbaik dan tercakap. Untuk kepentingan tersebut, perlu dilakukan seleksi, melalui ujian lisan, tulisan, dan praktek. Namun, pada suatu organisasi, ada kalanya pengadaan pegawai dapat didatangkan secara intern atau dari dalam organisasi saja, baik melalui promosi atau mutasi. Hal tersebut dilakukan apabila formal yang kosong hanya sedikit, sementara pada bagian lain ada kelebihan pegawai atau memang sudah dipersiapkan.[28]

Pegawai yang baik memiliki berbagai kelebihan dalam berbagai segi, antara lain memiliki iman yang kuat, jujur, amanah, disiplin, cerdas, terampil, cekatan, mudah tanggap terhadap persoalan, tanggung jawab, mempunyai rasa memiliki dan mampu mengembangkannya, tidak banyak bicara tetapi banyak kerja, berpengalaman, mampu menghargai orang lain, dan mudah bergaul. Sementara itu orang yang paling memenuhi kualifikasi yang berarti memiliki peluang yang paling besar untuk bisa diterima sebagai pegawai adalah orang yang berpotensi tertinggi bisa melampaui standar minimal yang depersyaratkan, baik berupa

[28] Lukman Hakim. Hlm. 55

kesehatan, tingkat pendidikan, keahlian kepribadian, dan sebagainya.

3. Pembinaan dan Pengembangan Pegawai

Pembinaan dan pengembangan pegawai merupakan fungsi pengelolaan personil yang mutlak dibutuhkan untuk memperbaiki, menjaga, dan meningkatkan kinerja pegawai. Kegiatan ini dapat dilakukan dengan cara on the job training dan in service training. Kegiatan pembinaan dan pengembangan ini tidak hanya menyangkut aspek kemampuan, tetapi juga berkenaan dengan karier pegawai.

Pegawai yang telah dimiliki lembaga pendidikan, baik yang berstatus sebagai pegawai negeri maupun swasta, harus diberi wahana untuk proses pembinaan dan pengembagan. Pembinaan lebih berorientasi pada pencapaian standar minimal, yaitu diarahkan untuk dapat melakukan pekerjaan/tugasnya sebaik mungkin dan menghindari pelanggaran. Sementara itu, pengembangan lebih berorientasi pada pengembangan karier para pegawai, termasuk upaya manajer untuk memfasilitasi mereka supaya bisa mencapai jabatan atau status yang lebih tinggi lagi.

Manajer harus berupaya untuk bersikap tegas kepada para pegawainya sehingga suasana kerja menjadi jelas dan penuh kepastian, termasuk dalam memberi perintah. Oleh karenanya, para manajer harus juga mengetahui tata cara mengeluarkan perintah. Mahdi menyatakan ada dua cara. Pertama, memberikan perintah dengan keyakinan, tanpa keraguan yang berdampak pada kecepatan merespon dan melaksanakan tugas, dan Kedua, menggunakan ungkapan positif *(istbat*) yang telah efektif daripada ungkapan negative *(nafy).* Contoh penggunaan itsbat adalah "Selesaikan pekerjaan ini dalam waktu satu minggu". Sedangkan penggunaan nafy dapat dicontohkan dengan ungkapan, "Lakukan pekerjaan ini tidak boleh lebih dari satu minggu". Kedua perintah ini memberi kesan yang berbeda. Contoh perintah yang pertama me-

ngesankan suatu keharusan, sedangkan contoh perintah kedua masih mengesankan adanya anjuran.

Manajer juga harus berupaya mejaga diri dan menghindarkan diri dari ketersinggungan para pegawainya sehingga suasana kerja menjadi harmonis dan penuh kedamaian. Meskipun manajer memiliki hak sepenuhnya untuk memerintah para pegawainya, manajer tetap harus menjaga perasaan mereka. Strategi yang perlu diperhatikan bagi para manajer adalah cara mengemas suatu perintah untuk para pegawai tanpa mereka sadari. Setidaknya, perasaan mereka tidak tersinggung lantaran perintah itu. Strategi tersebut tentu harus memerhatikan budaya yang berkembang dalam kehidupan masing-masing lembaga pendidikan sehingga dalam hal-hal tertentu tidak bisa digeneralisasikan.[29]

Suasana kondusif ini memungkinkan para tenaga kependidikan dapat melakukan pekerjaan secara maksimal. Kemudian, menurut Mulyasa, ada beberapa upaya yang dapat ditempuh untuk meningkatkan kinerja mereka, antara lain melalui pem-binaan disiplin tenaga kependidikan, pemberian motivasi, peng-hargaan *(reward),* dan saksi.[30] Sementara itu, dalam Panduan Manajemen Sekolah, disebutkan bahwa ada tiga aspek penting yang perlu dilakukan kepala sekolah untuk mengembangkan pegawainya, yaitu peningkatan profesionalisme, pembinaan karier dan kesejahteraan.

4. Promosi dan Mutasi

Promosi (kenaikan pangkat) merupakan perubahan kedudukan yang bersifat vertical, sehingga berimplikasi pada wewenang, tanggungjawab, dan penghasilan. Sementara itu, mutasi adalah pemindahan pegawai dari suatu jabatan ke jabatan lainnya.

---

[29] Mujamil Komar. Manajemen Pendidikan Islam (Surabaya:PT Gelora Aksara Pratama erlangga, 2007), hal. 136

[30]Ibid. hal. 137

Pemindahan ini lebih bersifat horizontal sehingga tidak berimplikasi pada penghasilan.

Untuk mendapatkan promosi seorang pegawai harus memenuhi persyaratan yang berhubungan dengan karier dan senioritas. Persyaratan karier berkaitan dengan prestasi pegawai di bidangnya yang menunjukkan kelebihan disbanding pegawai lainnya. Sedangkan senioritas di sini di samping mencakup lamanya bekerja/masa kerja juga kemampuan/kompetensi dalam bidang yang menjadi tugasnya (kualifikasi).

Adapun mutasi memiliki konotasi yang majar, tetapi terkadang negative. Ketika terjadi mutasi dari suatu jabatan ke jabatan yang lain sebagai penyegaran organisasi, maka makna konotasinya wajar-wajar saja. Akan tetapi, jika pemindahan jabatan itu karena kasus tertentu, maka konotasinya terkesan menjadi langkah "pembuangan". Konotasi ini menjadi meyakinkan jika di dalam jabatan yang baru ditempati itu lebih "kering" dari pada jabatan semula.

5. Pemberhentian pegawai

Pemberhentian pegawai merupakan fungsi manajemen personalia yang menyebabkan terlepasnya pihak organisasi dan personil dari hak dan kewajiban sebagai lembaga tempat bekerja dan sebagai pegawai. Untuk selanjutnya, mungkin masing-masing pihak terkait dengan perjanjian dan ketentuan sebagai pegawai. Terkait dengan lembaga pendidikan di sekolah, khususnya Pegawai Negeri Sipil (PNS), sebab-sebab pemberhentian pegawai dapat dikelompokkan dalam tiga jenis. Pertama, pemberhentian atas permohonan sendiri. Kedua, pemeberhentian oleh dinas atau pemerintah. Ketiga, pemberhentian dikarenakan sebab lain.

Pemberhentian atas permohonan sendiri, misalnya, karena pindah lapangan pekerjaan yang bertujuan memperbaiki nasib. Pemberhentian oleh dinas atau pemerintah bisa dilakukan dengan beberapa alas an sebagai berikut.

a. Pegawai bersangkutan tidak cakap dan tidak memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik.
b. Perampingan atau penyederhanaan organisasi.
c. Peremajaan, biasanya pegawai yang berusia 50 tahun dan berhak pension harus diberhentikan dalam jangka waktu satu tahun.
d. Tidak sehat jasmani dan rohani sehingga tidak dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.
e. Melakukan pelanggaran tindak pidana sehingga dihukum penjara atau kurungan.
f. Melanggar sumpah atau janji pegawai negeri sipil.

Sementara pemberhentian karena alasan lain penyebabnya adalah pegawai yang bersangkutan meninggal dunia, hilang, habis menjalani cuti luar tanggungan Negara dan tidak melaporkan diri kepada yang berwenang, serta telah mencapai batas usia pensiun.

Sedangkan untuk pegawai swasta, alasan pemberhentian itu bisa lebih bervariasi. Bahkan, tidak jarang sesungguhnya sekedar karena alasan politis, seorang pegawai bisa diberhentikan, seperti berbeda organisasi social kegamaan. Adakalanya, alas an pribadi, seperti terjadi hubungan yang tidak harmonis antara pegawai dengan pimpinan bisa juga mengakibatkan pemberhentian. Atau, bisa juga karena alasan social ekonomi, misalnya karena suatu lembaga pendidikan mengalami kebangkrutan.

6. Kompensasi

Kompensasi merupakan imbalan yang dapat berwujud uang dan diberikan secara berkesinambungan. Misalnya, gaji, tunjangan, fasilitas perumahan, insentif, kendaraan, dan lain-lain. "Kompensasi merupakan salah satu tantangan yang harus dihadapi manajemen." [31] Manajer harus ekstra hati-hati menghadapi masalah ini Karena sangat sensitive. Para pegawai juga mem-

[31] Mulyasa, Menjadi Kepala Profesional dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009), hlm 141

punyai kecenderungan serba kurang dan suka membandingkan kelebihan kesejahteraan yang diberikan lembaga pendidikan lain. Sementara itu, dalam hal-hal tertentu minimnya kesejahteraan dalam lembaga lain tidak pernah dibandingkan dengan kelebihan di lembaga sendiri.

Urusan kompensasi bisa jadi lebih rumit dalam lembaga pendidikan swasta karena keterbatasan kemampuan financial yang dimiliki. Sementara itu, di lembaga pendidikan negeri, karena terkait aturan-aturan formal administrasi keuangan Negara seperti pemberian Tunjangan Hari Raya (THR). Dari segi sosial tunjangan ini merupakan kebijakan yang baik, sebagai bentuk kepedulian terhadap maslah pegawai, tetapi secara administrasi keuangan Negara, hal tersebut merupakan pelanggaran, karena tidak ada paying hokum yang membolehkan THR tersebut.

7. Penilaian Pegawai

Penilaian terhadap pegawai merupakan hal yang sangat penting, baik bagi lembaga pendidikan maupun bagi pegawai itu sendiri. Penilaian itu tentunya harus dilakukan secara transparan, obyektif, dan akurat. Sebab, seharusnya penilaian didasarkan pada prestasi individu secara riil tanpa ditambahi dan dikurangi. Penilaian mencakup ruang lingkup kecakapan, kemampuan, keterampilan, kedisiplinan, dan sebagainya. Bagi pegawai negeri, penilaian dilakukan dengan sangat teratur melalui DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan), yang meliputi kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama, perkasa, dan kepemimpinan. [32]

Penilaian tenaga kependidikan ini difokuskan pada prestasi individu dan peran sertanya dalam kegiatan sekalah. Penilaian ini tidak hanya penting bagi sekolah, tetapi juga bagi pegawai itu sendiri. Bagi para pegawai, penilaian berguna sebagai umpan balik berbagai hal, seperti kemampuan, ketelitian, kekurangan, dan po-

[32] Mujamil Qomar, Manajemen, ...hlm. 141

tensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana, dan pengembangan karir. Bagi sekolah, hasil penilaian prestasi kerja tenaga kependidikan sangat penting dalam pengambilan keputusan berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program sekolah, penerimaan, pemilihan, pengenalan, penempatan, promosi, system imbalan, dan aspek lain dari keseluruhan proses efektif sumber daya manusia.

Menurut Masyhud, ruang lingkup manajemen personalia pendidikan di sekolah meliputi hal-hal sebagai berikut:

1. Menyiapkan/memilih/memperoleh tenaga/personil kependidikan yang teapat untuk suatu tugas/pekerjaan tertentu, sesuai dengan kebutuhan *(the right man on the righ place).*
2. Menata personil yang ada secara efektif dan efisien, termasuk penempatan personil yang sesuai dengan bidang keahliannya.
3. Menciptakan suasana kerja yang harmonis, bergairah kerja, aman serta nyaman, sehingga membuat semua personil sekolah merasa betah atau karasan di sekolah, dan secara emosional memiliki ikatan yang kuat, baik sesame personil, maupun dengan lembaga.
4. Mengatur (pengusulan) kenaikan gaji dan pangkat personil tepat/sesuai dengan masanya, termasuk masa bebas tugas/pensiun.
5. Memanajemeni pengembangan karier personil secara bijaksana, sehingga setiap personil dapat mencapai puncak karier sesuai dengan kapasitasnya.
6. Meningkatkan mutu personil dengan mengadakan penataran/member kesempatan mengikuti penataran atau pendidikan, khususnya yang menunjang bidang tugasnya.
7. Memelihara kesejahteraan personil, baik material maupun spiritual, seperti insentif, hadiah dan sebagainya yang kesemuanya dapat meningkatkan motivasi serta prestasi kerja. Di bidang soiritual memberikan kesempatan yang seluas-luasnya untuk menunaikan ibadahnya masing-masing serta

mengadakan peringatan-peringatan hari besar keagamaan secara bersama-sama dan penuh toleransi. Ikatan kekeluargaan personil yang berjiwa gotong royong dan kerukunan yang meningkatkan kesejahteraan lahir dan batin perlu dibina serta disupport.

8. Mengadakan evaluasi terhadap prestasi personil demi peningkatan atau promosi karirnya. Penilaian ini termasuk di dalamnya pembuatan DP 3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) pegawai yang dibuat setiap akhir tahun secara bijaksana.
9. Menata pemutusan hubungan kerja dengan penuh kebijakan, seperti pension, skorsing, pemecatan dan sebagainya.[33]

Khusus mengenai pembinaan jabatan tenaga kependidikan guru, perlu disesuaikan dengan kebutuhan jabatan guru. Karena guru merupakan tenaga fungsional, maka pembinaannya juga diarahkan agar guru dapat memenuhi tuntutan atau kebutuhan angka kredit yang telah ditetapkan, sesuai dengan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reforasi Birokrasi (Menpan dan RB) No. 16 tahun 2009, tanggal 10 Nopember 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan angka kreditnya dan ketentuan Undang-Undang No. 14/2005 tentang Guru dan Dosen. Dengan mengarahkan pembinaan pada tuntutan kebutuhan tersebut, maka kenaikan jenjang pangkat dan jabatan guru serta proses sertifikasi guru akan menjadi lancer, dan dengan demikian berarti akan membantu menciptakan kesejahteraan bagi guru.

C. Tujuan Manajemen Personalia (Tenaga Pendidik dan Kependidikan)

Tujuan manajemen tenaga pendidik dan kependidikan secara umum adalah:

[33] Masyhud, Sulthon, Manajemen,.... hlm , 151-152

a. Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan tenaga kerja yang cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi yang tinggi.
b. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang dimiliki oleh karyawan.
c. Mengembangkan sisitem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur prekrutan dan seleksi yang ketat, sistem kompensasi dan insentif yang sesuai dengan kinerja, mengembangkan menejemen serta aktifitas pelatihan yang terkait dengan kebutuhan organisasi dan individu.
d. Mengembangkan praktik menejemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa tenaga pendidik dan kependidikan merupakan stakeholder internal yang berharga serta membantu mengembangkan iklim kerjasama dan kepercayaan bersama.
e. Menciptakan iklim kerja yang harmonis.

E. mulyasa mengatakan bahwa manajemen tenaga kependidikan bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien guna mencapai hasil yang optimal, namun dengan tetap dalam kondisi yang menyenangkan.[34]

Tujuan tersebut mengupayakan adanya keseimbangan antara proses bekerja dengan situasi kerja. Pendayagunaan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien tersebut merupakan pemanfaatan tenaga sehingga bisa bekerja secara maksimal dan produktif sekaligus menekan pemborosan. Pendayagunaan ini tidak bersifat pemaksaan fisik, tetapi lebih merupakan strategi kerja yang tetap mempertimbangkan unsure-unsur mansiawi. Apalagi, tenaga kependidikan tersebut tetaplah manusia yang tidak bisa dismakan dengan mesin, sehingga membutuhkan sentuhan-

---

[34] Mulyasa, Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan implementasi, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002), hlm. 42.

sentuhan rohani yang menyenangkan. Bahkan, situasi yang menyenangkan tersebut bisa meringankan beban kerja. [35]

D. Tugas dan Fungsi Tenaga Pendidik dan Kependidikan

1. Tenaga Pendidik (Guru)

Di dalam UU No. 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen, pada bab II kedudukan, fungsi dan tujuan menjelaskan bahwa guru memiliki kedudukan sebagai tenaga profesional disemua jenjang pendidikan, baik sekolah dasar, pendidikan menengah maupun pendidikan anak usia dini. Didalam kedudukannya juga memiliki fungsi untuk meningkatkan martabat dan guru sebagai agen pembelajaran berfungsi untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional. Selain itu juga memiliki tujuan untuk melaksanakan sistem pendidikan nasional dan mewujudkan tujuan pendidikan nasional, yaitu berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, serta menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab.

Pasal 39 ayat (1) Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No.20 Tahun 2003 menjelaskan bahwa tugas tenaga kependidikan itu adalah melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk me-nunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.

Secara khusus tugas dan fungsi tenaga pendidik (guru dan dosen) didasarkan pada Undang-Undang No 14 Tahun 2007, yaitu sebagai agen pembelajaran untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, pengembang ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, serta pengabdi kepada masyarakat.

Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2010 Tentang Pengelolaan Dan Penyelenggaraan Pen-

[35] Mujamil Qomar. Manajemen, ... hal. 130.

didikan pasal 171 Pendidik mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:

a. **Guru** sebagai pendidik profesional mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.
b. **Dosen** sebagai pendidik profesional dan ilmuwan mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, pada jenjang pendidikan tinggi.
c. **Konselor** sebagai pendidik professional memberikan pelayanan konseling kepada peserta didik di satuan pendi-dikan pada jenjang pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi.
d. **Guru pembimbing khusus** sebagai pendidik profesional membimbing, mengajar, menilai, dan mengevaluasi peserta didik berkelainan pada satuan pendidikan umum, satuan pendidikan kejuruan, dan/atau satuan pendidikan keagamaan.
e. **Nara sumber teknis** sebagai pendidik profesional melatih keterampilan tertentu bagi peserta didik pada pendidikan kesetaraan.

2. Komite Sekolah

Pasal 1 ayat 25 dalam UU no 20 tahun 2003 tentang sisdiknas Komite sekolah/madrasah adalah lembaga mandiri yang beranggotakan orang tua/wali peserta didik, komunitas sekolah, serta tokoh masyarakat yang peduli pendidikan.

Pasal 38 ayat 2 Kurikulum pendidikan dasar dan menengah dikembangkan sesuai dengan relevansinya oleh setiap kelompok atau satuan pendidikan dan komite sekolah/madrasah di bawah koordinasi dan supervisi dinas pendidikan atau kantor departemen agama kabupaten/kota untuk pendidikan dasar dan

provinsi untuk pendidikan menengah. Dari pasal tersebut dapat di jelaskan bahwa tugas komite sekolah adalah mengembangkan kurikulum sesuai dengan kebutuhan yang ada.

3. Kepala Sekolah

Dalam mengimbangi berbagai keadaan yang sering kali berubah, kepala sekolah tidak hanya dituntut sebagai educator dan administrator, melainkan juga harus berperan sebagai manajer dan supervisor yang mampu menerapkan manajemen yang bermutu. Kepala sekolah memiliki peranan penting untuk perkembangan sekolah tersebut. Karena kepala sekolah berperan sebagai pemimpin sekolah tersebut. Kepala sekolah bertanggung jawab atas jalannya lembaga sekolah dan kegiatan dalam sekolah.

Adapun kegiatan pokok yang harus diemban kepala sekolah itu ada tujuh, yaitu merencanakan, mengorganisasi, mengadakan staf, mengarahkan/orientasi sasaran, mengoordinasi, memantau dan menilai/evaluiasi. Namun, dalam tugasnya, kepala sekolah dibantu oleh beberapa wakil.

Tugas kepala sekolah dalam kaitannya dengan manajemen tenaga kependidikan bukanlah pekerjaan yang mudah. Sebab, ia tidak hanya mengusahakan tercapainya tujuan sekolah, tetapi juga tujuan tenaga kependidikan (guru dan pegawai administrasi) secara pribadi. Karena itu kepala sekolah dituntut untuk mengerjakan instrument pengelolaan tenaga kependidikan seperti daftar absensi, daftar urut kepangkatan, daftar riwayat hidup, daftar riwayat pekerjaan, dan kondite pegawai.

E. Jenis-jenis Tenaga Kependidikan

Tenaga kependidikan merupakan seluruh komponen yang terdapat dalam instansi atau lembaga pendidikan yang tidak hanya mencakup guru saja melainkan keseluruhan yang berpartisipasi dalam pendidikan. Dilihat dari jabatannya, tenaga kependidikan dibedakan menjadi tiga, yaitu:

1. Tenaga struktural

Merupakan tenaga kependidikan yang menempati jabatan-jabatan eksekutif umum (pimpinan) yang bertanggung jawab baik langsung maupun tidak langsung atas satuan pendidikan kepada pemerintah baik daerah maupun pusat.

2. Tenaga fungsional

Merupakan tenaga kependidikan yang menempati jabatan fungsional yaitu jabatan yang dalam pelaksanaan pekerjaannya mengandalkan keahlian akademis kependidikan. Contohnya seperti guru, dalam tugasnya mendidik dan mengajar harus me-miliki empat kompetensi yaitu: kompetensi paedagogiek, kom-petensi professional, kompetensi kepribadian, dan kompetensi sosial.

3. Tenaga teknis kependidikan

Merupakan tenaga kependidikan yang dalam pelaksanaan pekerjaannya lebih dituntut kecakapan teknis operasional atau teknis administratif. Sebagai contoh staf tata usaha harus memiliki keterampilan dan pengetahuan mengenai surat menyurat baik untuk pengadministrasian surat masuk, surat keluar, dan lain sebagainya.

PONDOK PESANTREN

Bidayatul Hidayah

MOJOGENENG – JATIREJO
MOJOKERTO – JAWA TIMUR

Bab

MANAJEMEN KURIKULUM/PENGAJARAN

A. Pengertian Manajemen Kurikulum

Kurikulum dapat diartikan secara sempit dan secara luas. Secara sempit, kurikulum dapat diartikan sebagai sejumlah mata pelajaran yang diberikan/diajarkan kepada siswa di sekolah untuk mendapatkan ijazah atau mencapai tujuan pendidikan tertentu. Sedangkan dalam pengertian luas kurikulum berarti semua pengalaman belajar yang diberikan/diajarkan di sekolah kepada siswa selama mengikuti pendidikan di sekolah.

Adapun pengetian kurikulum yang baku yaitu yang tertera di dalam Undang-Undang Nomer 20 tahun 2003 bab 1 pasal 1 kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.[36]

[36] UUSPN Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, (Jakarta: 2003).

Berkaitan dengan pengertian kurikulum tersebut, maka penekanan pembahasan dalam bab ini adalah pada pengertian kurikulum dalam arti luas, yaitu meliputi hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan belajar mengajar di sekolah, baik yang bersifat intra kurikuler, maupun ko-kurikuler dan ekstra kurikuler. Walaupun demikian, penekanan pembahasan tetap pada kegiatan belajar mengajar yang bersifat intra kurikuler.

Dalam kaitannya dengan pengertian kurikulum di atas, maka manajemen kurikulum/pengajaran di sekolah dalam pembahasan ini diartikan sebagai segenap upaya pengaturan dan pembinaan situasi belajar mengajar di sekolah agar terjamin kelancaran, efektivitas dan efisiensi kegiatan belajar mengajar serta dapat menghasilkan output sesuai dengan target yang diharapkan.

Kurikulum merupakan fundamental penting yang senantiasa ada dalam setiap manajemen pendidikan. Dalam manajemen berbasis sekolah (MBS), salah satu model manajemen yang mengarah pada pengelolan pendidikan dengan memberi keleluasaan kepada sekolah untuk mengatur dan melaksanakan aneka kebijakan secara luas, kurikulum adalah bagian integral di dalamnya. Manajemen kurikulum mencakup kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian kurikulum.

Perencanaan dan pengembangan kurikulum nasional pada umumnya telah dilakukan oleh Departemen Pendidikan Nasional pada tingkat pusat. Itulah mengapa dalam level sekolah, yang paling penting adalah bagaimana merealisasikan dan menyesuaikan kurikulum tersebut dengan kegiatan pembelajaran. Sekolah sendiri memang bertugas dan berwenang untuk mengembangkan kurikulum muatan lokal sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan lingkungan setempat.

Pengembangan kurikulum muatan lokal telah dilakukan sejak digunakannya Kurikulum 1984, khususnya di sekolah dasar. Pada kurikulum tersebtu, muatan lokal disisipkan pada berbagai bidang studi yang sesuai. Muatan lokal lebih diintensipkan lagi pelaksanaannya dalam kurikulum 1994. Dalam kurikulum 1994,

muatan lokal tidak lagi disisipkan pada setiap bidang studi, baik bidang studi wajib maupun pilihan.

Pada hal, pengembangan kurikulum muatan lokal dimaksudkan terutama untuk mengimbangi kelemahan-kelemahan pengembangan kurikulum sentralistik, sekaligus bertujuan agar peserta didik lebih mengenal lingkungannya serta mau dan mam-pu melestarikan dan mengembangkan sumber daya alam, kualitas social, serta kebudayaan yang mendukung pembangunan nasional, regional, maupun lokal. Sehingga, peserta didik nantinya tidak tercerabut dari akar social budaya lingkungannya.

Kurikulum muatan lokal pada hakekatnya merupakan suatu perwujudan Pasal 38 ayat 1 Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (UUSPN) Nomer 20 Tahun 2003 yang bunyinya: "Pelaksanaan kegiatan pendidikan dalam satuan pendidikan didasarkan atas kurikulum yang berlaku secara nasional dan kurikulum yang disesuaikan dengan keadaan serta kebutuhan lingkungan dan cirri khas satuan pendidikan". Sebagai tindak lanjut hal tersebut, muatan lokal memang telah dijadikan strategi pokok untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan yang relevan dengan kebutuhan lokal dan sejauh mungkin melibatkan peran serta masyarakat dalam perencanaan dan pelaksnaannya. Dengan kurikulum muatan lokal, setiap sekolah diharapkan mam-pu mengembangkan program pendidikan tertentu yang sesuai dengan keadaan dan tuntutan lingkungannya.

Dalam kurikulum, manajer sekolah diharapkan dapat membimbing dan mengarahkan pengembangan kurikulum dan program pengajaran serta melakukan pengawasan dalam pelaksanaannya. Di samping itu, dalam proses pengembangan program sekolah, manajer juga diharapkan tidak membatasi diri pada pendidikan dalam arti sempit. Seorang manajer pendidikan harus mampu menghubungkan program-program sekolah dengan seluruh kehidupan peserta didik dan kebutuhan lingkungan.

Dalam konteks tersebut, tentu saja kepala sekolah merupakan seorang manajer di sekolah. Ia memiliki tanggung jawab ter-

hadap perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian perubahan atau perbaikan program pengajaran di sekolah. Untuk kepentingan tersebut, sekurang-kurangnya ada empat langkah yang harus dilakukan yaitu:

1. Menilai keseuaian program yang ada dengan tuntutan kebudayaan dan kebutuhan murid;
2. Meningkatkan perencanaan program;
3. Memilih dan melaksanakan program;
4. Menilai perubahan program.[37]

Artinya, kepala sekolah sebagai pengelola program pengajaran bersama dengan para guru yang lain, harus mampu menjabarkan isi kurikulum secara lebih rinci dan operasional ke dalam program tahunan, semesteran atau catur wulanan, sampai bulanan. Adapun program mingguan atau program satuan pelajaran, guru wajib mengembangkan sebelum melakukan kegiatan belajar mengajar. Beberapa prinsip yang harus diperhatikan dalam proses tersebut sebagai berikut:

1. Tujuan yang dikehendaki harus jelas. Makin operasional tujuan, makin mudah terlihat dan makin tepat program-program yang dikembangkan untuk mencapai tujuan.
2. Program harus sederhana dan fleksibel.
3. Program-program yang disusun dan dikembangkan harus sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.
4. Program yang dikembangkan harus menyeluruh dan jelas pencapaiannya.
5. Mesti ada koordnasi antar komponen pelaksana program di sekolah.

Karena prinsip-prinsip demikian, para guru seyogyanya melakukan pembagian tugas, penyusunan kalender pendidikan dan jadwal pelajaran, pembagian waktu yang dialokasikan, penetapan pelaksanaan evaluasi belajar, penetapan penilaian, penentuan

---

[37] Mulyasa, Kurikulum Berbasis Kompetensi, (Bandung: Rosda Karya, 2003).

norma kenaikan kelas, peningkatan perbaikan pengajaran dan pengisian waktu jam kosong.

Manajemen kurikulum kita, sejauh ini malah acapkali jauh dari prinsip-prinsip tersebut. Kebijakan kurikulum kita dari tahun ke tahun semakin sulit dicerna dan dipahami pelaksana kurikulum itu sendiri. Para guru Pendidikan Dasar dan Menengah misalnya, hingga saat ini masih diliputi kebingungan dalam menerapkan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP). Problemnya, di satu sisi guru dituntut mampu berkreasi mengembangkan kuri-kulum berdasarkan standar isi dan kompetensi kurikulum inti yang diatur pemerintah. Tapi pada sisi lain, mereka juga di-haruskan mampu meningkatkan kompetensi siswa serta me-namatkan muatan kurikulum selama satu tahun, yang hingga kini masih banyak diwarnai KBK.

Namun, pemerintah seringkali kurang mengkalkulasi dampak yang timbul dari setiap perubahan kurikulum. Pemberlakuan kurikulum seakan-akan menjadi kelinci percobaan yang tidak mengandung resiko. Tidak sedikit para akademisi yang menganggap pemberlakuan kurikulum baru tidak akan memiliki pengaruh signifikan. Sebab kurikulum 2006 ini hanya bersifat "penegasan" atas pemberlakuan kurikulum 2004. Pada hal, makna "penegasan" tidak harus dilakukan dengan mengubah pemberlakuan secara drastic dan berefek secara nasional. Sementara KBK sendiri juga masih belum tuntas diterapkan. Jangankan memahami maksud kurikulum 2006 apalagi kurikulum 2013 yang hanya berlaku sebentar kemudian ganti menteri ganti kebijakan lagi, dan kembali ke kurikulum 2006 (KTSP). Untuk kurikulum 2006 saja masih banyak sekolah dan guru yang kebingungan, belum mengerti dan faham betul, dan tidak merasa ter-sosialisasikan secara gambling dan komprehensip atas makna kompetensi yang sebenarnya.

Pada prakteknya, samapai saat ini guru masih tetap dengan cara-cara lama. Mereka juga sering mendominasi proses pengajaran dengan metode monoton dari tahun ke tahun, sehingga

efektivitas tiap-tiap penekanan kurikulum masih sulit diraba secara afektif dan psikomotorik, kecuali dari nilai dan preastasi yang ditunjukkan melalui kelulusan siswa. Itu berarti tidak ada perubahan signifikan dalam pola pembelajaran di lapangan. Konsekuensinya, pergantian kurikulum seringkali hanya me-nyebabkan problematika pendidikan semakin menyeruak: sekolah kebingungan menerjemahkan konsep dari pusat, Ujian Nasional (UN) yang dilematik, guru semakin pesimis, dan siswa malah kehilangan karakter.

Mengatur dan menyesuaikan kurikulum agar berdampak secara kognitif, afektif, dan psikomotorik memang tidak mudah. Karena itu sekurang-kurangnya kurikulum memang harus mampu memadukan antara kebutuhan siswa dengan kapasitas guru, tentunya dengan muatan lokal yang realistis. Selain itu dipenting-kan adalah untuk menemukan keotentikan diri peserta didik dalam mersepon realitas dengan pengalaman kehidupannya.

Kita sepakat agar kurikulum yang ada mencapai tujuan seperti yang diharapkan. Tapi kuncinya tetap berada pada ke-siapan, kemauan, dan kemampuan guru untuk melaksanakan kuri-kulum secara sungguh-sungguh. Karena itu, guru jangan di-bingungkan dengan standar kurikulum yang disorientatif dan inkonsisten. Sementara pada siswa, perlu dibangun ruang bagi mereka untuk bereksplorasi bersama. Proses pembelajaran harus memberi kesempatan yang lebih besar bagi mereka untuk meng-alami, menemukan, dan juga menguji pemahaman bersama dengan terus menerus bertanya dan membuat mereka percaya diri.

B. Ruang Lingkup Manajemen Kurikulum/Pengajaran

Mengacu pada definisi manajemen kurikulum/pengajaran di atas, maka ruang lingkup kegiatan manajemen kurikulum/pengajaran di sekolah, yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah sebagai administrator pendidikan di sekolah adalah antara lain meliputi hal-hal sebagai berikut:

1. Kegiatan yang Berhubungan dengan Tugas-Tugas Guru

Tugas pokok yang harus dilakukan oleh kepala sekolah sebagai administrator/ manajer pendidikan dalam kaitannya dengan manajemen kurikulum yang berkaitan dengan tugas guru adalah melakukan pembagian tugas guru yang berkaitan dengan tugas mengajar dan tugas-tugas pembinaan kegiatan lainnya. Tugas ini biasanya dibicarakan dalam rapat guru pada awal tahun ajaran yang diikuti dengan penyusunan kalender pendidikan dan jadwal pelajaran pertahun dan persemester.

Dalam melakukan pembagian tugas guru, perlu diperhatikan pemerataan tugas, baik yang berkaitan dengan tugas mengajar, maupun tugas-tugas non mengajar. Untuk menyesuaikan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku serta untuk kepentingan sertifikasi guru, maka tugas mengajar bagi guru hendaknya diupayakan mencapai target minimal 24 jam pelajaran perminggu dengan tetap memperhatikan bidang keahli-an utama dan keahlian tambahan masing-masing guru. Pembagian tugas hendaknya juga memperhatikan tugas tambahan seperti menjadi wakil kepala sekolah, menjadi wali kelas, menjadi ketua pengelola perpustakaan, laboratorium, bidang-bidang lainnya. Demikian juga tugas-tugas pembinaan ekstra kurikuler seperti UKS, Kepramukaan, Olah Raga, Kopsis diupayakan dibagi secara merata. Dengan demikian pemerolehan angka kredit poin untuk kenaikan pangkat bagi setiap guru akan menyebar secara merata.

2. Kegiatan yang Berhubungan dengan Tugas-Tugas Siswa

Siswa sebagai subyek utama pendidikan di sekolah harus mendapatkan perhatian yang serius dalam kegiatan manajemen kurikulum di sekolah. Di samping kegiatan belajar mengajar, beberapa program yang bersifat pengembangan aktivitas dan kreativitas melalui beberapa kegiatan ko-korikuler dan ekstra kuriku-

ler perlu dirancang secara terpadu, agar tidak terjadi perbenturan waktu antara yang satu dengan yang lainnya. Semua kegiatan itu perlu dirancang dengan baik oleh kepala sekolah ber-sama para guru dan petugas bimbingan penyuluhan lainnya.

3. Kegiatan yang Berhubungan dengan Proses Belajar mengajar (PBM).

Kegiatan ini merupakan kegiatan inti di sekolah. Pokok-pokok kegiatan yang termasuk dalam kegiatan ini antara lain adalah:

a. Penyusunan kalender pendidikan, yaitu suatu program tahunan sekolah yang berisi tentang: jumlah hari sekolah efektif dalam satu tahun ajaran yang di bagi ke dalam 2 semester, hari-hari libur umum, hari-hari libur keagamaan dan hari libur lain-lain, serta hari-hari kegiatan khusus sekolah. Dengan adanya kalender pendidikan ini, maka semua staf sekolah, siswa, orang tua, dan masyarakat dapat mengetahui hal-hal sebagai berikut:

1) kapan tahun ajaran dimulai dan berakhir,
2) kapan kegiatan belajar mengajar dan evaluasi dilaksnakan,
3) kapan hari libur, dan
4) kapan ada kegiatan ko-kurikuler, ekstra kurikuler atau kegiatan khusus sekolah lainnya.

b. Penyusunan program tahunan (Prota) dan program semesteran (Promes) berdasarkan kalender pendidikan yang telah disusun dan berdasarkan kurikulum yang berlaku. Program tahunan dan program semesteran harus dibuat setiap guru disekolah. Program tahunan merupakan program umum 1 tahun yang berisi rincian standar kompetensi, kom-petensi dasar dan indicator dari setiap mata pelajaran yang akan diajarkan oleh guru beserta rincian waktu/jam yang dibutuhkan dalam 1 tahun pelajaran. Sedangkan program semester disamping berisi rincian seperti dalam program tahunan, juga telah dilengkapi dengan analisis instruksional, yaitu berisi

urutan logis topic materi yang akan diajarkan mulai yang paling dasar, pling mudah menuju ke yang paling sukar dan bersifat implementatif.

c. Penyusunan jadwal pelajaran, yaitu berisi pembagian waktu kegiatan pelajaran harian pada masing-masing kelas. Jadwal ini selanjutnya dijadikan sebagai pedoman bagi guru, siswa, dan para petugas atau tenaga kependidikan lainnya untuk menjalankan kegiatan belajar mengajar sehari-hari. Dalam penyusunan jadwal pelajaran ini perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut:

1) Tidak saling mengganggu antara kelas yang satu dengan yang lain (misalnya di kelas A, pelajaran seni suara, di kelas B dekatnya pelajaran matematika, dsb),
2) Karakteristik mata pelajaran (berat atau ringan, teori atau praktek, pikiran atau hafalan). Misalnya setelah pelajaran olahraga jangan pelajaran matematika.
3) Adanya variasi mata pelajaran untuk menghindari kejenuhan.

d. Penyusunan silabus mata pelajaran selama 1 semester per mata pelajaran atau bidang studi berdasarkan standar kompetensi (SK) dan kompetensi dasar (KD) yang ada.
e. Penyusunan satuan pelajaran atau rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP), setiap mata pelajaran, baik untuk satu unit mata pelajaran, maupun setiap sub unit pelajaran.
f. Pengisian daftar kemajuan belajar (jurnal) kelas. Kegunaan daftar ini antara lain adalah agar kepala sekolah dapat mengontrol kemajuan kelas dlihat kesesuaiannya dengan isi kurikulum. Di samping itu apabila terjadi mutasi guru, maka penggantinya dapat dengan mudah melihat dan melanjutkan pelajaran selanjutnya.

4. Kegiatan yang Berhubungan dengan Ko-kurikuler dan Ekstra kurikuler

Yang dimaksud dengan kegiatan ko-kurikuler adalah kegiatan yang erat kaitannya dengan pemerkayaan pelajaran yang

dilakukan di luar jam pelajaran yang ditetapkan dalam struktur program. Kegiatan ini bersifat menunjang/memperdalam apa yang telah diajarkan melalui kegiatan intra kurikuler. Kegiatan ko-kurikuler biasanya dilakukan dalam bentuk pemberian tugas-tugas tertentu kepada siswa. Karena kegiatan ini bersifat menunjang kegiatan intra kurikuler, maka kegiatan ini harus memenuhi ketentuan sebagai berikut:

a. Jelas kaitannya dengan pokok bahasan yang diajarkan,
b. Sesuai dengan tingkat kemampuan siswa, sehingga tidak membebani secara fisik, maupun psikis,
c. Diadministrasikan secara tertib, termasuk penilaian dan pemamtauannya.
d. Diperhitungkan dalam perhitungan nilai rapor.

Sedangkan kegiatan ekstra kurikuler merupakan kegiatan di luar jam pelajaran biasa yang tidak terkait secara erat dengan pelajaran di sekolah. Kegiatan ini dimaksudkan untuk memperluas pengetahuan dan/atau keterampilan siswa, menyalurkan bakat dan minat siswa. Kegiatan ini dilakukan secara berkala pada waktu-waktu tertentu. Dalam pelaksanaan kegiatan ekstra kuri-kuler ini perlu diperhatikan beberapa hal sebagai berikut:

1) Materi kegiatan dapat member manfaat,
2) Sejauh mungkin tidak membebani siswa,
3) Memanfaatkan potensi lingkungan,
4) Tidak mengganggu tugas pokok siswa dan guru, dan
5) Bersifat elektif atau pilihan.

5. Kegiatan yang Berhubungan dengan Pelaksanaan Ujian Akhir Sekolah

Kegiatan pelaksanaan UAS/UN merupakan kegiatan akhir tahun ajaran untuk mengevaluasi kegiatan pengajaran selama siswa mengikuti pendidikan di sekolah yang bersangkutan. Tinggi rendahnya hasil UAS/UN ini akan menjadi barometer terhadap keberhasilan sekolah yang bersangkutan. Oleh karena itu pelaksanaan UAS? UN tersebut harus dilakukan dengan serius, serta

mengikuti peraturan yang berlaku. Selanjutnya hasil-hasil UAS/UN ini akan sangat membantu sekolah dalam merencanakan dan mengembangkan program-program sekolah agar supaya dapat meningkatkan akuntabilitas sekolah yang bersangkutan.

6. Kegiatan yang Berhubungan dengan Tugas Bimbingan dan Penyuluhan di Sekolah

Kegiatan bimbingan dan penyuluhan yang merupakan kegiatan bantuan kepada siswa agar dapat mencapai kemajuan yang optimal dalam proses perkembangannya memiliki peranan yang sangat penting dalam membantu mengoptimalkan pencapaian tujuan pendidikan di sekolah. Oleh karena itu perlu didukung oleh semua staf sekolah. [38]

[38] Masyhud, Sulthon, Manajemen Profesi kependidikan, (Yogyakarta: Kurnia kalam semesta, 2014), hlm. 146-150

Bab
-IV-
MANAJEMEN KESISWAAN

A. Pengertian Manajemen Kesiswaan

Manajemen kesiswaan atau dalam banyak istilah disebut manajemen peserta didik, adalah salah satu ruang lingkup manajemen pendidikan berkaitan erat dengan penataan serta pengaturan terhadap kegiatan kesiswaan, mulai masuk sampai keluarnya siswa dari suatu sekolah. Dewasa ini, manajemen kesiswaan tidak sebatas berbentuk pencatatan data peserta didik, melainkan juga meliputi aspek yang lebih luas yang secara operasional dapat membantu upaya pertumbuhan dan perkembangan peserta didik melalui proses pembinaan di sekolah. [39]

Menurut UU. Nomer 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional dijelaskan sebagai berikut: "Peserta didik adalah anggota masyarakat yang berusaha untuk mengembangkan potensi diri melalui proses pembelajaran yang tersedia melalui jalur,

[39] Lukman hakim, hlm. 75-76

jenjang, dan jenis pendidikan tertentu".[40] Sedangkan Manajemen Peserta Didik adalah seluruh proses kegiatan yang direncanakan dan diusahakan secara sengaja serta pembinaan yang kontinu terhadap seluruh peserta didik agar dapat mengikuti PBM secara efisien dan efektif[41].

Pengertian yang senada di kemukakan oleh Suhardi Arikunto, manajemen kesiswaan adalah kegiatan pencatatan siswa mulai dari proses penerimaan hingga siswa tersebut lulus dari sekolah disebabkan karena tamat atau sebab lain. Tidak semua hal yang berhubungan dengan siswa termasuk dalam manajemen kesiswaan. Pekerjaan mengenai siswa kadang-kadang termasuk dalam manajemen siswa, tetapi adakalanya termasuk dalam manajemen lain. Mengelompokkan siswa untuk membentuk kelompok-kelompok belajar, termasuk manajemen kurikulum, tetapi mencatat hasil belajar siswa dapat dikategorikan sebagai manajemen siswa[42].

Menurut M. Rahman manajemen kesiswaan adalah penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik, mulai masuk sampai dengan keluarnya peserta didik tersebut dari suatu sekolah. Manajemen kesiswaan bukan hanya berbentuk pencatatan data peserta didik, melainkan meliputi aspek yang lebih luas yang secara operasional dapat membantu upaya pertumbuhan dan perkembangan peserta didik melalui proses pendidikan di sekolah.

B. Tujuan Manajemen Kesiswaan

Tujuan manajemen kesiswaan (peserta didik) adalah mengatur kegiatan-kegiatan peserta didik agar kegiatan-kegiatan ter-

---

[40] UU No. 20. Tentang Sistem Pendidikan Nasional Tahun 2003

[41] Mulyono, Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media,2009), hal 178

[42] Suhardi Arikunto, Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan*; (Yogyakarta: Aditya Media,2009), hal .57

sebut menunjang proses pembelajaran di lembaga pendidikan (sekolah) yang dapat berjalan lancar, tertib dan teratur sehingga dapat memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan sekolah dan tujuan pendidikan secara keseluruhan serta mampu menata proses kesiswaan mulai dari perekrutan, pembelajaran sampai dengan lulus sesuai dengan tujuan institusional agar dapat berlangsung secara efektif dan efisien.

Untuk mewujudkan tujuan tersebut bidang manajemen kesiswaan ada sedikitnya memiliki tiga tugas utama yang harus diperhatikan, yaitu penerimaan murid baru, kegiatan kemajuan belajar, serta bimbingan dan pembinaan disiplin. Berdasarkan tiga tugas utama tersebut Oteng Sutisna, menjabarkan tanggung jawab kepala sekolah dalam mengelola bidang kesiswaan berkaitan dengan hal-hal sebagai berikut :

1. Kehadiran murid di sekolah dan masalah-masalah yang berhubungan dengan itu.
2. Penerimaan, orientasi, kalkulasi dan penunjukkan murid kelas dan program studi.
3. Evaluasi dan pelaporan kemajuan belajar.
4. Pengendalian disiplin murid.
5. Program bimbingan dan penyuluhan.
6. Program kesehatan dan keamanan.
7. Penyesuaian pribadi, sosial dan emosional.[43]

Peserta didik merupakan sebuah sasaran pendidikan yang harus diarahkan, diproses guna untuk memiliki sejumlah kompotensi yang diharapkan. Untuk mencapai kompotensi tersebut diperlukan suatu pengelolaan yang baik.

Sedangkan menurut M. Rahman pengelolaan peserta didik yang dimaksud disini adalah segala aktivitas yang berkaitan dengan peserta didik sejak masuk sampai dengan keluarnya peserta

[43] Sutisna, Oteng., Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional (Bandung; Angkasa, 1989).

didik dari suatu sekolah atau lembaga pendidikan. [44] Dengan demikian, pengelolaan peserta didik meliputi kegiatan: penerimaan, orientasi, pencatatan, pembinaan, dan penilaian.

1. Penerimaan peserta didik dilakukan melalui kegiatan pendaftaran dan seleksi. Dalam aktivitas pendaftaran, harus tergambar penetapan jadwal pendaftaran, mekanisme pendaftaran, segenap persyaratan dan kepanitiaan.
2. Orientasi, merupakan kegiatan mengenalkan keberadaan lembaga pendidikan, seperti organisasi, ketenagaan, sarana, program, serta kondisi sekolah lainnya, dalam upaya peserta didik dapat beradaptasi dengan lingkungan dan tuntutan lembaga. Dalam kegiatan orientasi juga dilakukan penempatan pengelompokan. Pengelopmpokan dapat ditempuh berdasarkan kesukaan di dalam memilih teman, prestasi, kemampuan dan bakat perhatian atau minat, sera dari hasil test intelegensi.
3. Pencatatan peserta didik perlu dilakukan untuk memperoleh gambaran tentang latar belakang, kehadiran, prestasi dan berbagai masalah peserta didik. Pencatatan ini berbentuk buku induk, klapper, presensi, mutasi peserta didik.
4. Pembinaan dilakukan dalam rangka untuk memastikan pencapaian kompotensi peserta didik. Pembinaan tersebut berupa pendisiplinan, pengembangan keorganisasian dan kepemimpinan, serta pengembangan bakat dan minta peserta didik.
5. Penilaian dilakukan untuk mengetahui kemajaun belajar dan prestasi yang diproleh peserta didik. Penilaian dilakukan melaui tes atau non tes, baik bersifat kuantitatif maupun kualitatif secara objektif, valid dan reliable, yang benar-benar menggambarkan kemampuan riil peserta didik dalam me-

[44] Muhammad Rohman, Sofan Amri, Manajemen Pendidikan (Analisis dan Solusi terhadap Kinerja Manajemen Kelas dan Strategi Pengajaran yang Efektif); (Jakarta:Prestasi Pustaka Publisher,2012), hal 265-266

nguasai kompotensi yang diterapkan. Pencapaian kompotensi dituangakan dalam buku laporan pendidikan, yang menggambarkan pencapain peserta didik dalam penguasaan materi yang diterapkan, berfungsi sebagai alat kontrol kemajuan prestasi belajar peserta didik selama menempuh pendidikan.[45]

C. Fungsi Manajemen Kesiswaan

Fungsi manajemen kesiswaan (manajemen peserta didik) adalah sebagai wahana bagi peserta didik untuk mengembangkan diri seoptimal mungkin, baik yang berkenaan dengan segi-segi individualitasnya, segi sosial, aspirasi, kebutuhan dan segi-segi potensi peserta didik lainnya. Manajemen kesiswaan bertugas mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar proses pembelajaran di sekolah islam berjalan dengan tertib, teratur, dan lancar.

D. Prinsip-prinsip Manajemen Kesiswaan

Prinsip-prinsip manajemen kesiswaan menurut Depdikbud adalah sebagai berikut:

1. Siswa harus diperlakukan sebagai subyek dan bukan obyek, sehingga harus didorong untuk berperan serta dalam setiap perencanaan dan pengembilan keputusan yang terkait dengan kegiatan mereka.
2. Kondisi siswa sangat beragam ditinjau dari kondisi fisik, kemampuan intelektual, sosial ekonomi, minat dan seterusnya. Oleh karena itu diperlukan wahana kegiatan yang beragam sehingga setiap siswa memiliki wahana untuk berkembang secara optimal.
3. Siswa hanya akan termotivasi belajar, bila mereka menyenangi apa yang diajarkan.

---

[45] Nurhattin Fuad. *Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat*.(Jakarta PT. Rajagrafindo Persada 2014). Hal 40-42

4. Pengembangan potensi siswa tidak hanya menyangkut ranah kognitif tetapi juga ranah afektif dan psikomotorik.

E. Ruang Lingkup Manajemen Kesiswaan

Jenis-jenis kegiatan manajemen siswa dapat diidentifikasi dengan cara menggambarkannya dalam proses transformasi sekolah. Dengan melihat pada proses memasuki sekolah sampai siswa meninggalkannya terdapat 4 kelompok pemanajemenan, yaitu: (1) penerimaan siswa (2) ketatausahaan siswa (3) pencatatan bimbingan dan penyuluhan, (4) pencatatan prestasi belajar.

1. Penerimaan Siswa Baru

Penerimaan siswa baru merupakan peristiwa penting bagi suatu sekolah, kaena peristiwa ini merupakan tiik awal yang menentukan kelancaran tugas sesuatu sekolah. Kesalahan dalam penerimaan siswa baru dapat menentukan sukses dan tidaknya usaha pendidikan disekolahan besangkutan, kapan penerimaan siswa baru dilakukan? Oleh karena penerimaan siswa baru bukanlah hal yang ringan. Maka menjelang tahun ajaran baru pro-ses penerimaan siswa baru harus sudah selesai. Untuk ini maka penunjukan panitia penerimaan siswa baru telah dilakukan oleh kepala sekolah sebelum tahun ajaran beakhir. Panitia penerimaan siswa baru sifatnya tidak tetap, jadi akan dibubarkan jika tugasnya telah selesai.

Siapa yang ditunjuk sebagai panitia penerimaan siswa baru biasanya ditunjuk oleh kepala sekolah yang anggotanya terdiri dari guru-guru, staf tata usaha (bukan SD). Kepala seolah dapat berfungsi sebagai ketua pantia atau tidak, tergantung dari kebijaksanan dan keputusan rapat dewan guru atau ketentuan dari pihak kanwil departemen pedidikandan kebudayaan.Tugas panitia penerimaan :

a. Menentukan banyaknya siswa yang diterima

Biasanya siswa diterima hanya untuk kelas 1. Tetapi apabila masih ada tempat untuk kelas-kelas lain atau karena perluasan, dapat juga diterima untuk siswa baru di kelas II dan III. Penentuan banyaknya siswa yang diterima tergantung dari daya tampung untuk tahun tersebut.

b. Menentukan Syarat-Syarat Penerimaan Siswa Baru

Menentukan syarat-syarat penerimaan siswa baru ada dua macam, yaitu syarat umum dan syarat khusus.[46]

Yang dimaksudkan dengan syarat umum adalah hal-hal yang harus dipenuhi untuk mendaftarkan diri sebagai calon siswa yang berlaku hampir untuk semua sekolah sejenis dan setingkat. Syarat-syarat tersebut antara lain:

1. Umur sesuai dengan tingkat sekolah
2. Salinan Surat Tanda Tamat Belajar (untuk SMTP dan SMTA)
3. Salinan Raport kelas tertinggi
4. Mengenai formulir yang disediakan
5. Salinan surat kelahiran
6. Surat Kelakuan Baik dari Pamong Praja
7. Surat Kesehatan (kadang-kadang merupakan syarat khusus)
8. Membayar uang pendaftaran

Yang dimaksudkan dengan syarat-syarat khusus adalah syarat yang hanya berlaku untuk sesuatu sekolah yang bersangkutan, misalnya:

1. Untuk AKABRI harus laki-laki
2. Untuk Sekolah Seni Rupa harus tidak buta warna
3. Untuk Sekolah Pendidikan Guru harus tidak cacat tubuh (terlalu).
4. Untuk Sekolah Seni Musik harus dapat memainkan salah satu instrumen atau bakat lainnya.

---

[46] E. Mulyasa, Menejemen Berbasis Sekolah (Konsep, Strategi, dan Implementasi) (Bandung: PT REMAJA ROSDA KARYA, 2006), hal 46

c. Melaksanakan penyaringan

Penyaringan siswa baru didasarkan atas dua pertimbangan yaitu : atas pertimbangan target dan atas pertimbangan nilai atau tingkat kemampuan yang telah ditetapkan. Sebenarnya untuk sekolah-sekolah yang merupakan lanjutan dari sekolah lain, maka penyaringan ini tidak penting sekali karena:

1. Peminat untuk sesuatu sekolah melebihi tempat yang disediakan
2. Kadang-kadang perlu diadakan penelusuran bakat atau kemampuan tertentu.
3. Nilai pelajaran atau ujian akhir di sekolah yang lebih rendah belum menjamin betul bahwa lulusannya mampu mengikuti pelajaran di suatu sekolah lanjutan.

d. Mengadakan pegumuman penerimaan

Pengumuman dapat dilakukan dengan menempelkan daftar nama dan nomor pendaftaran di papan pengumuman atau mengirimkan surat pemberitahuan langsung ke alamat. Diera teknologi informasi sekarang ini pengumuman bisa disampaikan melalui *email* atau *webside.*

e. Mendaftarkan kembali calon siswa yang sudah diterima

Hal ini di perlukan terutama bila ada kemungkinan bagi calon yang mendaftarkan ke lebih dari salah satu sekolah. Jika sampai pada batas waktu yang dtentukan calon sebelum mendaftarkan kembali, panitia dapat memanggil calon lain agar pemanfaatan fasilitas di sekolah agar terpakai secara maksimal.

f. Melaporkan hasil pekerjanya kepada pemimpin sekolah

Setelah ada laporan maka tugas panitia sudah selesai dan tangung jawab pengelolaan siswa baru tersebut sepenuhnya ada di kepala sekolah. [47]

2. Ketatausahaan Siswa

Sebagai tindak lanjut dari penerimaan siswa maka kini menjadi tugas tata usaha sekolah untuk memproses siswa-siswa tersebut dalam catatan sekolah. Catatan-catatan sekolah dibedakan atas 2 jenis yaitu:

a. Catatan-catatan untuk seluruh sekolah.
b. Catatan-catatan untuk satu kelas (masing-masing).

Apakah jenis catatan ini sama untuk SD, SMTP/ SMTA dan perguruan tinggi ? Tentunya untuk catatan siswa sama untuk seluruh sekolah.

a) Catatan-catatan untuk seluruh sekolah

1. Buku Induk, yaitu buku yang digunakan untuk mencatat data semua anak yang pernah dan sedang mengikuti pelajaran di suatu sekolah.
2. Buku Klapper, yaitu buku pelengkap buku induk yang dituliskan menurut abjad dan berfungsi untuk membantu petugas dalam mencari data dari buku induk.
3. Catatan Tata Tertib Sekolah, yaitu catatan atau peraturan yang bukan hanya diperlukan bagi siswa saja, tetapi juga untuk guru dan karyawan lain. Tata tertib siswa adalah suatu peraturan untuk mengatur sikap anak-anak didalam satu sekolah (departemen pendidikan dan kebudayaan).

b) Catatan-Catatan untuk Masing-Masing Sekolah

Dalam bagian ini telah dikhususkan masalah ketatausahaan siswa walaupun disekolah sudah ada catatan untuk seluruh

---

[47] Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana. Manajemen Pendidikan, (Yogyakarta: Aditya Media, 2008). Hlm 58-60

sekolah, tetapi perlu adanya catatan-catatan khusus untuk masing-masing kelas. Catatan tersebut adalah:

1. Buku Kelas (cuplikan buku induk)
2. Buku presensi kelas yang di isi setiap hari dan pada akhir bulan di hitung presentasi absensinya
3. Buku-buku lain mengenai catatan presensi belajar dan bimbingan penyuluhan.[48]

c) Pelaksanaan Tata Tertib Sekolah

Tata tertib biasanya mempunyai kekuatan yang memaksa yang dapat diartikan sebagai ancaman tetapi karena ancaman ini disajikan dengan halus lalu disebut dengan "saksi". Agar tata tertib yang dikeluarkan oleh sekolah dapat berfungsi seperti apa yang diharapkan, maka pelaksanannya memerlukan perhatian sebagai berikut:

1. Tata tertib ini harus diperkenalkan kepada anak secara jelas pada anak secara jelas dan memiliki kelayakan untuk dilaksanakan.
2. Setelah dikeluarkan dan dinyatakan berlaku, harus ada pengawasan tenang dilaksanakan/tidaknya tata tertib ini agar tidak ada kesan bahwa tata tertib ini hanya "main-main dan untuk "menakut-nakuti" saja.
3. Apabila terjadi pelanggaran harus ada tindakan. Pendirian para pendidik sebaiknya "lebih baik menghindari pelaksanaan sanksi".

   Urutan sanksi adalah sebagai berikut:

1. Memberikan teguran (peringatan lisan)
2. Peringatan tertulis (pertama, kedua, ketiga, dan yang terakhir dengan tembusan kepada orang tua atau wali).
3. Diskors (dikeluarkan sementara/atau tidak boleh mengikuti pelajaran sementara waktu)
4. Dikeluarkan dari sekolah

[48] Ibid., 57-63.

Selain itu, secara umum manajmen kesiswaan sedikitnya memiliki tiga tugas utama yang harus diperhatikan, yaitu penerimaan murid baru, kegiatan kemajuan belajar, serta bimbingan dan pembinaan disiplin.

Berdasarkan uraian tersebut ruang lingkup manajemen kesiswaan (peserta didik) berkaitan erat dengan :

1. Perencanaan kesiswaan

Dalam perencanaan peserta didik mencakup sensus sekolah dan penentuan jumlah peserta didik yang diterima. Pendataan calon peserta didik merupakan salah satu komponen penting dalam perencanaan pendidikan. Dengan data yang diperoleh dari sensus sekolah akan dapat ditetapkan:

a. Jumlah dan lokasi sekolah,
b. Batas daerah penerimaan siswa suatu sekolah.
c. Jumlah fasilitas transportasi,
d. Layanan program pendidikanm
e. Fasilitas pendidikan bagi anak-anak cacat,
f. Laju pertumbuhan pendidikan khususnya anak-anak usia sekolah disekitar sekolah.

2. Penerimaan, Penyeleksian dan Orientasi siswa baru

Penerimaan peserta didik perlu dikelola sedemikian rupa mulai dari perencanaan penentuan daya tampung sekolah islam atau jumlah siswa baru yang akan diterima, dengan mengurangi daya tampung dengan jumlah anak yang tinggal dikelas atau mengulang. Kegiatan tersebut biasanya dikelola oleh panitia penerimaan siswa baru atau PSB.

Langkah-langkah penerimaan siswa baru adalah sebagai berikut:

a. membentuk panitia penerimaan murid,
b. merencanakan jumlah peserta didik yang akan diterima
c. menentukan syarat pendaftaran calon,
d. menyediakan formulir pendaftaran,

e. pengumuman pendaftaran calon,
f. menyediakan buku pendaftaran,
g. waktu pendaftaran,
h. penentuan calon yang diterima.
i. menyusun progam kegiatan kesiswaan

Setelah peserta didik diterima, maka dilakukan penyeleksian peserta didik, yaitu kegiatan pemilihan calon peserta didik untuk menentukan diterima atau tidaknya calon peserta didik menjadi peserta didik di lembaga pendidikan (sekolah) tersebut berdasarkan ketentuan yang berlaku.

Adapun cara-cara seleksi yang dapat digunakan adalah:

a. Melalui tes atau ujian
b. Melalui penelusuran bakat kemampuan
c. Berdasarkan nilai STTB atau nilai UAN

Setelah peserta didik di seleksi, maka yang dilakukan selanjutnya adalah pengorientasian dimana orientasi, yaitu ke-giatan penerimaan siswa baru dengan mengenalkan situasi dan kondisi lembaga pendidikan (sekolah) tempat peserta didik itu menempuh pendidikan. Tujuan diadakannya orientasi bagi peserta didik antara lain:

a. Agar peserta didik dapat mengerti dan mentaati segala peraturan yang berlaku di sekolah
b. Agar pesera didik dapat berpartisipasi aktif dalam kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan sekolah.
c. Agar peserta didik siap menghadapi lingkungannya yang baru baik secara fisik, mental dan emosional sehingga ia merasa betah dalam mengikuti proses pembelajaran di sekolah serta dapat menyesuaikan dengan kebutuhan sekolah.

3. Pengelompokan siswa

Pengelompokan siswa dimaksudkan agar dalam pelaksanaan proses kegiatan belajar mengajar di sekolah islam dapat berjalan lancar, tertib dan dapat mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Pengelompokan Peserta Didik (Pembagian Kelas), yaitu

sebelum peserta didik diterima pada sebuah lembaga pendidikan (sekolah) mengikuti proses pembelajaran, terlebih dahulu perlu ditempatkan dan dikelompokkan dalam kelompok belajarnya. Pengelompokan peserta didik yang dilaksanakan pada sekolah-sekolah sebagian besar didasarkan kepada sistem kelas

Ada beberapa jenis pengelompokan siswa diantaranya:

a. Pengelompokan dalam kelas-kelas.
b. Pengelompokan berdasarkan bidang studi
c. Pengelompokan berdasarkan spesialisasi
d. Pengelompokan dalam sistem kredit
e. Pengelompokan berdasarkan kemampuan
f. Pengelompokan berdasarkan minat.

4. Pembinaan disiplin siswa

Disiplin adalah suatu kegiatan dimana sikap, penampilan dan tingkah laku peserta didik sesuai dengan tatanan nilai, norma dan ketentuan-ketentuan yang berlaku di sekolah dan kelas dimana mereka berada. Dalam peningkatan kedisiplinan biasanya terdapat tata tertib suatu sekolah yang harus dipetuhi oleh seorang siswa misalnya: hadir 10 menit sebelum pelajaran dimulai, mengikuti seluruh kegiatan pembelajaran dengan baik, dan mengerjakan semua tugas yang diberikan. Kewajiban menaati tata tertib yang ada merupakan hal yang penting karena merupakan bagian dari sistem persekolahan yang dilaksanakan dan juga sebagai sebuah kelengkapan sekolah islam dalam menjalankan proses pembelajaran.

Di samping itu, dapat juga dilakukan hal lain dalam rangka pembinaan kesiswaan seperti :

a. Pengaturan tata tertib sekolah karena merupakan salah satu alat yang dapat digunakan oleh kepala sekolah untuk melatih siswa agar dapat mempraktikkan disiplin.
b. Pemberian promosi seperti dengan adanya kenaikan kelas yang merupakan perpindahan dari satu kelas ke kelas lainnya yang lebih tinggi setelah melalui persyaratan tertentu yang

telah dibuat dan norma tertentu juga yang telah ditetapkan oleh sekolah.

c. Pemberian hak mutasi, sementara mutasi merupakan perpindahan siswa dari satu sekolah ke sekolah lainnya karena alasan tertentu. Mutasi harus dilakukan dengan prosedur tertentu dan mekanisme tertentu pula serta harus dicatat pada dua sekolah, sekolah asal dan sekolah yang dituju.

d. Pengelompokan siswa, kegiatan pengelompokan siswa merupakan kegiatan yang biasanya dilakukan setelah seorang siswa dinyatakan lulus dan boleh mengikuti program pembelajaran di sekolah tertentu. Kegiatan pengelompokan ini dimaksudkan agar tujan yang telah ditetapkan dalam proses pembelajaran dapat tercapai secara optimal dengan efektif dan efisien. Wujud dari kegiatan pengelompokan ini ialah pembagian siswa kedalam kelas-kelas maupun kelompok belajar tertentu dengan alasan dan pertimbangan tertentu seperti tingkat prestasi yang dicapai sebelumnya dan lain sebagainya.

5. Kegiatan ekstra kurikuler

Yang dimaksud dengan kegiatan tersebut adalah kegiatan yang dilaksanakan di sekolah islam namun dilaksanakan diluar jam sekolah secara resmi. Artinya diluar jadwal pelajaran yang tercantum. Tujuan dari adanya kegiatan ini adalah memperkaya dan memperluas wawasan siswa dan juga membantu menanamkan nilai-nilai pada diri siswa.

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan kegiatan ekstra kurikuler adalah:

a. Peningkatan aspek pengetahuan sikap dan ketrampilan.
b. Dorongan untuk menyalurkan bakat dan minat siswa
c. Penetapan waktu dan obyek kegiatan yang disesuaikan dengan kondisi lingkungan.
d. Jenis-jenis kegiatan ekstra yang disediakan seperti pramuka, PMR, kesenian, olahraga dan sebagainya.

6. Layanan Khusus yang Menunjang Manajemen Peserta Didik

a. Layanan Bimbingan dan Konseling

Menurut Hendyat Soetopo, bimbingan adalah proses bantuan yang diberikan kepada siswa dengan memperhatikan kemungkinan dan kenyataan tentang adanya kesulitan yang dihadapi dalam rangka perkembangan yang optimal, sehingga mereka memahami dan mengarahkan diri serta bertindak dan bersikap sesuai dengan tuntutan dan situasi lingkungan sekolah, keluarga dan masyarakat.

b. Layanan Perpustakaan

Perpustakaan merupakan salah satu unit yang memberikan layanan kepada peserta didik, dengan maksud membantu dan menunjang proses pembelajaran di sekolah, melayani informasi-informasi yang dibutuhkan serta memberi layanan rekreatif melalui koleksi bahan pustaka.

c. Layanan Kantin/Kafetaria

Kantin/ warung sekolah diperlukan adanya di tiap sekolah supaya makanan yang dibeli peserta didik terjamin kebersihannya dan cukup mengandung gizi. Para guru diharapkan sekali-kali mengontrol kantin sekolah dan berkonsultasi dengan pengelola kantin mengenai makanan yang bersih dan bergizi. Peran lain kantin sekolah yaitu supaya para peserta didik tidak berkeliaran mencari makanan keluar lingkungan sekolah.

d. Layanan Kesehatan

Layanan kesehatan di sekolah biasanya dibentuk sebuah wadah bernama Usaha Kesehatan Sekolah (UKS). Usaha kesehatan sekolah adalah usaha kesehatan masyarakat yang dijalankan sekolah.

e. Layanan Transportasi Sekolah

Sarana angkutan (transportasi) bagi para peserta didik merupakan salah satu penunjang untuk kelancaran proses belajar mengajar. Transportasi diperlukan terutama bagi para peserta didik ditingkat prasekolah dan pendidikan dasar.

f. Layanan Asrama

Bagi para peserta didik khususnya jenjang pendidikan menengah dan pendidikan tinggi, terutama bagi mereka yang jauh dari orang tuanya diperlukan diperlukan asrama. Selain manfaat untuk peserta didik, asrama mempunyai manfaat bagi para pendidik dan petugas asrama tersebut.

7. Organisasi Siswa Intra Sekolah

OSIS adalah satu-satunya organisasi yang bersifat intra sekolah yang harus ada di sekolah islam Tsanawiyah maupun Aliyah. OSIS berfungsi sebagai wadah untuk:

a. Pembinaan pemuda dan budaya
b. Pembinaan stabilitas dan ketahanan nasional
c. Pembentukan watak dan kepribadian dalam integrasi sekolah.
d. Pencegahan pembinaan siswa yang kurang dapat dipertanggung jawabkan.
e. Pembinaan aktifitas intra sekolah yang berorientasi pada kegiatan yang bersifat edukatif.
f. Pemberian kesempata seluas-luasnya bagi pengembangan potensi siswa.

Tujuan OSIS adalah untuk:

a. Mempersiapkan siswa menjadi warga negara yang memiliki jiwa pancasila, berkepribadian luhur, moral dan mental yang tinggi, berkecakapan serta berpengetahuan yang siap untuk diamalkan.
b. Mempersiapakan siswa agar menjadi warga negara yang mengabdi pada Tuhan YME, tanah air dan bangsanya.
c. Menggalang kesatuan dan persatuan yang kokoh di sekolah dalam satu wadah OSIS.
d. Menghindarkan siswa dari pengaruh-pengaruh yang tidak sehat.

Kegiatan ini dibina oleh kepala sekolah dan dibantu oleh guru yang mempunyai kompetensi dalam keorganisasian.

8. Evaluasi kegiatan siswa

Dalam evaluasi kegiatan siswa terdapat berbagai langkah yang perlu diperhatikan:

a. Penentuan standar, yang dimaksud standar adalah patokan mengenai suatu keerhasilan atau kegagalan dalam suatu kegiatan.
b. Mengadakan pengukuran. Pengukuran dilakukan terhadap kegiatan-kegiatan yang telah dilaksanakan.
c. Membandingkan hasil pengukuran dengan standar yang telah ditentukan.
d. Mengadakan perbaikan. Maka dari itu perlu untuk mengetahui standar agar dapat digunakan sebagai umpan balik sebagai perbaikan dalam pelaksanaan suatu kegiatan, supaya pelaksanaan kegiatan memenuhi target yang telah ditetapkan.

9. Perpindahan siswa

Perpindahan siswa mempunyai dua pengertian, yakni perpindahan siswa dari suatu sekolah islam ke sekolah islam lain yang sejenis dan perpindahan siswa dari suatu jenis program ke jenis program lain. Perpindahan siswa dari suatu sekolah islam ke sekolah islam lain yang sejenis pada dasarnya dikarenakan perpindahan wilayah atau tempat. Perpindahan siswa dari suatu jenis program ke jenis program lain lebih dikarenakan kurang cocoknya siswa masuk dalam program tersebut. Maka dari itu untuk mengantisipasi hal tersebut, pada saat penjurusan harus menentukan jurusan setepat-tepatnya bagi siswa dengan melihat kecenderungan dan karakeristik siswa bahkan dengan data yang lengkap yang dimiliki oleh pihak sekolah islam.

10. Kenaikan kelas dan penjurusan.

Pencatatan dan Pelaporan, yaitu tentang kondisi peserta didik perlu dilakukan agar pihak lembaga dapat memberikan bimbingan yang optimal pada peserta didik. Kenaikan Kelas dan Penjurusan dapat diatur dalam peraturan sekolah yang didasarkan pada kebijakan yang ada pada sekolah. Dalam pelaksanaan kenaikan kelas dan penjurusan seringkali muncul berbagai masalah yang memerlukan penyelesaian secara bijak. Masalah ini dapat diperkecil jika data-data tentang hasil evaluasi siswa obyektif dan mendayagunakan fungsi. Juga para guru harus berhati-hati dalam memberikan nilai hasil evaluasi belajar kepada siswa.

11. Kelulusan dan alumni.

Kelulusan adalah pernyataan dari sekolah islam sebagai suatu lembaga tentang telah diselesaikannya program pendidikan yang harus diikuti oleh siswa. Kelulusan ini ditandai dengan adanya Ijazah atau STTB. Prosesnya biasanya ditandai dengan pelepasan siswa dalam suatu upacara.

Sedangkan hubungan dengan alumni, para sekolah islam tetap menjaga hubungan dengan para alumninya. Demikian juga para alumni juga biasanya bangga dengan sekolah islam dimana ia bersekolah dan menempuh pendidikan dahulu.

Bab

-V-

MANAJEMEN SARANA PRASARANA

A. Pengertian Manajemen Sarana Prasarana

Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar seperti gedung, ruang belajar, meja kursi, serta alat-alat dan media pembelajaran.[49] Adapun yang dimaksud dengan prasarana pendidikan adalah fasilitas yang yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau pengajaran seperti halaman, kebun, taman, sekolah, jalan menuju sekolah tetapi jika dimanfaatkan secara langsung untuk proses belajar mengajar seperti taman sekolah untuk pengjaran biologi, halaman sekolah segaligus lapangan olahraga maka komponen tersebut merupakan sarana pendidikan.[50]

---

[49] Mulyasa, E., Manajemen Berbasis Sekolah (Konsep, Strategi, dan Implementasi) (Bandung : PT Remaja Rosdakarya Offset, 2006) hal:37

[50] Muhammad Rohman & Sofan Amri, *Manajemen Pendidikan,* (Jakarta : PT Prestasi Pustakarya, 2012) hal 267

Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dalam proses belajar mengajar, seperti gedung, ruang kelas, meja, kursi, serta media pengajaran. Adapun prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pengajaran, seperti halaman, kebun taman sekolah, dan jalan menuju sekolah. Jika prasarana itu dimanfaatkan secara langsung untuk proses belajar mengajar seperti taman sekolah untuk mengajarkan biologi atau komponen tersebut berubah posisi menjadi sarana pendidikan.[51] Ketika prasarana difungsikan sebagai sarana, berarti prasarana tersebut menjadi komponen dasar. Akan tetapi, Jika prasarana berdiri sendiri atau terpisah, berarti posisinya menjadi penunjang terhadap sarana.

Manajemen sarana dan prasarana pendidikan bertugas mengatur serta menjaga sarana dan prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi pada proses pendidikan agar dapat memberikan kontribusi pada proses pendidikan secara optimal dan berarti. Kegiatan pengelolaan ini meliputi kegiatan perencanaan, pengadaan, pengawasan, penyimpanan, inventarisasi, penghapusan, serta penataan.[52]

Jadi, manajemen sarana dan prasarana merupakan suatu kegiatan untuk mengatur dan mengelola sarana dan prasarana pendidikan secara efisien dan efektif dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Manajemen sarana dan prasarana yang baik diharapkan dapat menciptakan sekolah yang bersih, rapi indah sehingga menciptakan kondisi yang menyenangkan baik bagi guru maupun murid untuk berada disekolah. Disamping itu juga di harapkan tersedianya alat-alat atau fasilitas belajar yang memadai secara kuantitatif, kualitatif, dan relevan dengan kebutuhan serta dapat

---

[51] Mulyasa, Manajemen..., hlm. 48-49

[52] Mulyasa, Manajemen..., hlm. 49-50

dimanfaatkan secara optimal untuk kepentingan proses pendidikan dan pengajaran baik oleh guru maupun murid.

B. Tujuan Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan

Tujuan dari pengelolaan sarana dan prasarana sekolah ini adalah untuk memberikan layanan secara profesional yang berkaitan dengan sarana prasarana pendidikan agar proses pembelajaran bisa berlangsung secara efektif dan efisien. Berkaitan dengan ini, Bafadal., [53] menjelaskan secara rinci tentang tujuan manajemen sarana dan prasarana pendidikan sebagai berikut :

1. Untuk mengupayakan pengadaan sarana dan prasarana pendidikan sekolah melalui sistem perencanaan dan pengadaan secara hati-hati dan seksama, sehingga sekolah atau madrasah memiliki sarana dan prasarana yang baik sesuai dengan kebutuhan dana yang efesien.
2. Untuk mengupayakan pemakaian sarana dan prasarana sekolah secara tepat dan efisien.
3. Untuk mengupayakan pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan secara teliti dan tepat, sehingga keberadaan sarana dan prasarana tersebut akan selalu dalam keadaan siap pakai ketika akan digunakan atau diperlukan. [54]

C. Ruang Lingkup Manajemen Sarana Prasarana

Ruang lingkup sarana prasarana mencakup fasilitas-fasilitas yang disediakan untuk para siswa di sekolah. Fasilitas-fasilitas tersebut juga didasarkan pada standar minimum seperti ruang belajar, ruang laboratorium, lapangan olahraga serta pengadaan teknologi yang menunjang pembelajaran siswa. Standar-standar

[53] Bafadal, Ibrahim., Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2003), hlm 117.

[54] Sulistyorini, Manajemen Pendidikan Islam: Konsep, Strategi dan aplikasi, (Yogyakarta: Teras, 2009) . Hlm, 117.

tersebut telah dimuat dalam PP No. 19/2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Standar sarana prasarana dalam sekolah yang dimaksud adalah.

1. Setiap satuan pendidikan wajib memiliki sarana yang meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai, serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.
2. Setiap satuan pendidikan wajib memiliki prasarana yang meliputi lahan, ruang kelas, ruang pimpinan satuan pendidikan, ruang pendidik (guru), ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang bengkel kerja, ruang unit produksi, ruang kantin, instalasi daya dan jasa, tempat berolah raga, tempat beribadah, tempat bermain, tempat berkreasi, dan ruang/tempat lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.
3. Standar keragaman jenis peralatan laboratorium ilmu pengetahuan alam (IPA), laboratorium bahasa, laporatorium computer, dan peralatan pembelajaran lain pada satuan pendidikan dinyatakan dalam daftar yang berisi minimal peralatan yang harus tersedia.
4. Standar jumlah peralatan diatas, dinyatakan dalam rasio minimal jumlah peralatan peserta didik.
5. Standart buku perpustakaan dinyatakan dalam jumlah judul dan jenis buku diperpustakaan satuan pendidikan.
6. Standar teks buku pelajaran diperpustakaan dinyatakan dalam rasio minimal jumlah buku teks pelajaran untuk masing-masing mata pelajaran diperpustakaan satuan pendidikan untuk setiap peserta didik.
7. Kelayakan isi, bahasa, penyajian dan kegunaan buku teks pelajaran dinilai oleh BSNP dan ditetapkan oleh Peraturan Menteri.

8. Standar sumber belajar lainnya untuk tahap dinyatakan dalam rasio jumlah sumber belajar terhadap peserta didik sesuai dengan jenis sumber belajar dan karakteristik satuan pendidikan.
9. Standar rasio luas ruang kelas dan luas bangunan per peserta didik dirumuskan oleh BSNP dan ditetapkan dengan Peraturan Menteri.
10. Standar kualitas bangunan maksimal pada satuan pendidikan dasar dan menengah adalah kelas B sedangkan pada satuan pendidikan tinggi adalah kelas A.
11. Pada daerah rawan gempa bumi atas tanahnya labil, bangunan satuan pendidikan harus memenuhi standar bangunan tahan gempa.
12. Standar kualitas bangunan satuan pendidikan mengacu pada ketetapan Menteri yang menangani urusan pemerintahan di bidang pekerjaan umum.
13. Pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan menjadi tanggung jawab satuan pendidikan yang bersangkutan, serta dilakukan secara berkala dan berkesinambungan dengan memperhatikan masa pakai yang ditetapkan dengan Peraturan Menteri.[55]

Suksesnya pembelajaran di sekolah didukung oleh adanya penggunaan semua sarana dan prasarana pendidikan yang ada di sekolah secara efektif dan efisien. Sarana dan prasarana yang ada di sekolah tersebut perlu didayagunakan dan dikelola untuk kepentingan proses pembelajaran di sekolah. Pengelolaan itu dimaksudkan agar dalam menggunakan sarana dan prasarana di sekolah bisa berjalan dengan efektif dan efisien. Pengelolaan sarana dan prasarana merupakan kegiatan yang amat penting di sekolah, karena keberadaannya akan sangat mendukung terhadap suksesnya proses pembelajaran di sekolah.

[55] Sekretaris Negara RI, Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.

Disebutkan dalam Undang-undang Nomer 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional bahwa setiap satuan pendidikan formal dan non-formal menyediakan sarana dan prasarana yang memenuhi keperluan pendidikan sesuai dengan pertumbuhan dan perkembangan potensi fisik, kecerdasan intelektual, sosial, emosional, dan kejiwaan peserta didik.

Sarana pendidikan ini sangat berkaitan erat dengan semua perangkat, peralatan, bahan dan perabot yang secara langsung digunakan dalam proses belajar mengajar. Sedangkan prasarana pendidikan berkaitan dengan semua perangkat kelengkapan dasar yang secara tidak langsung menunjang pelaksanaan proses pembelajaran di sekolah, seperti : ruang, perpustakaan, kantor sekolah, UKS, ruang OSIS, tempat parkir, ruang laboratorium, dan lain sebagainya.

Manajemen sarana dan prasarana pendidikan bertugas mengatur serta menjaga sarana dan prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi pada proses pendidikan agar dapat memberikan kontribusi pada proses pendidikan secara optimal dan berarti. Ruang lingkup manajemen sarana dan prasarana ini meliputi kegiatan (1) pengadaan, (2) pendistribusian, (3) penggunaan dan pemanfaatan, (4) pemeliharaan, (5) inventarisasi, dan (6) penghapusan.[56]

1. Pengadaan

Hartati Sukiman, menyebutkan bahwa didalam langkah pengadaan ini mencakup pula langkah perencanaan sarana prasarana. Proses perencanaan pengadaan perlengkapan tidak mudah, karena harus dilakukan secara sistematis, rinci, dan teliti berdasarkan informasi yang realistis tentang kondisi sekolah tersebut. Perencanaan yang baik tentunya berdasarkan analisis kebutuhan dan skala prioritas yang disesuaikan dengan dana dan tingkat kepentingannya. Ary H. Gunawan, mengemukakan bahwa

---

[56] Mulyasa, Manajemen..., hlm. 49-50

penyesuaian perencanaan dengan analisis kebutuhan itu meliputi empat tahapan, antara lain:

a. Identifikasi tujuan umum yang mungkin dapat dicapai
b. Menyusun tujuan berdasarkan kepentingannya
c. Identifikasi perbedaan antara diinginkan dan apa yang sesungguhnya
d. Menentukan skala prioritas.

Pengadaan adalah menghadirkan alat atau media dalam menunjang pelaksanaan proses pembelajaran. Pengadaan sarana pendidikan tersebut dapat dilakukan dengan beberapa cara. Suharsimi Arikunto, menyebutkan bahwa secara garis besar alat atau media itu diperoleh dengan dua cara, yaitu

a. Dibuat oleh pabrik
b. Dibuat oleh diri sendiri

Salah satu contoh dalam pengadaan alat atau bahan laboratorium ada beberapa hal yang harus diperhatikan oleh pengelola sebelum pembelian dilakukan. Hal-hal tersebut antara lain:

a. Pencobaan apa yang akan dilakukan; alat-alat mana yang akan dibeli; pengetahuan untuk penggunaan alat yang akan dibeli; adanya dana; jenis, ukuran alat yang akan dibeli; prosedur pembelian; pelaksanaan pembelian.
b. Setelah semua yang dibutuhkan ditulis. Kemudian hasil dari pencatatan tersebut diberikan kepada sekolah untuk proses pembelian atau diberikan kepada guru yang telah diberi wewenang atas nama kepala sekolah.

Dari beberapa uraian diatas dapat disimpulkan bahwa dalam pengadaan sarana prasarana terdapat perencanaan didalamnya dan berkait satu sama lain. Dalam melakukan perencanaan dan pengadaan harus sesuai dengan prosedur dengan melihat kekayaan yang telah ada. Sehingga sekolah dapat menentukan sarana prasarana apa saja yang akan dibutuhkan sekolah saat itu.[57]

2. Pendistribusian

[57] Ibid,. : 120-122

Menurut bafadal (2003: 38), pendistribusian atau penyaluran perlengkapan merupakan kegiatan pemindahan barang dan tanggung jawab dari seorang penanggungjawab penyimpanan kepada unit-unit atau orang-orang yang membutuhkan barang itu. Dalam prosedur ada 3 hal yang harus diperhatikan yaitu;

a. Ketepatan barang yang disampaikan
b. Ketepatan saaran penyampaiannya
c. Ketepatan kondisi barang yang disalurkan. [58]

Dari uraian diatas dapat diambil garis besar dalam pendistribusian ada tiga hal yang perlu diperhatikan yaitu: ketepatan barang yang disampaikan, ketepatan sasaran penyimpanan, dan ketepatan kondisi barang yang disalurkan

3. Penggunaan dan pemanfaatan

Menurut ibrahim Bafadar ada dua prinsip yang harus diperhatikan dalam menggunakan perlengkapan sekolah yaitu: prinsip efektifitas dan efisiensi. Efektif berarti pemakaian laboratium di tunjukkan semata-mata untuk memperlancar proses pembelajaran . kemudian efisien berarti pemakaian alat atau bahan laboratorium harus dilakukan secara hemat sesuai dengan kegunaan dan hati-hati.

Ada dua prinsip yang harus diperhatikan dalam pemakaian perlengkapan pendidikan yaitu prinsip efektiftas dan efisien. Prinsip efektitas berarti semua pemakaian perlengkapan pen-didikan disekolah harus ditunjukan semata-mata dalam rangka memperlancar pencapaian tujuan pendidikan sekolah baik secara langsung maupun tidak langsung. Sedangkan perinsip efisiensi berarti pemakaian semua perlengkapan pendidikan disekolah secara hemat dan dengan hati-hati.

Adapun cara memperlakukan alat-alat laboratorium yang baik adalah.

a. Membawa alat sesuai petunjuk pengguna

[58] Bafadal, Ibrahim., Manajemen, ...hlm 38

b. Menggunakan alat sesuai petunjuk pengguna
c. Menjaga kebersihan alat
d. Menyimpan alat

Selain memperlakukan alat dengan baik masih ada beberapa prinsip yang perlu diperhatikan oleh pengelola laboratorium IPA yaitu.

a. Aman , Maksudnya Alat disimpan supaya aman dari pencuri dan kerusakan
b. Mudah di cari, Maksudnya untuk memudahkan mencari letak masing-masing alat.
c. Mudah di ambil, Maksudnya penyimpanan alat diperlukan ruang penyimpanan dan perlengkapan seperti; lemari, rak, dan laci yang ukurannya sesuai dengan luas ruangan. [59]

4. Pemeliharaan

Pemeliharaan perlengkapan adalah suatu kegiatan pemeliharaan yang terus-menerus untuk mengusahakan agar setiap jenis barang tetap berada dalam keadaan baik dan siap pakai. Menurut Ibrahim Bafadal, ada beberapa macam pemeliharaan perlengkapan sekolah, yaitu pemeliharaan yang bersifat pengecekan, pemeliharaan yang bersifat pencengahan, pemeliharaan yang bersifat perbaikan ringan, dan juga bersifat perbaikan berat. Jika ditinjau dari segi perbaikan ada dua macam pemeliharaan perlengkapan sekolah yaitu pemeliharaan sehari-hari dan pemeliharaan berkala.

Sarana prasarana pendidikan dalam pemeliharaannya dapat dilakukan sebagi berikut :

a. Melakukan pencegahan kerusakan,
b. Menyimpan, disimpan diruang/rak agar terhindar dari kerusakan,
c. Membersihkan dari kotoran, debu, atau uap air,

[59] Mulyasa, Manajemen,...hlm . 123-124

d. Memeriksa atau mengecek kondisi sarana dan prasarana secara rutin,
e. Mengganti komponen-komponen yang rusak, dan
f. Melakukan perbaikan jika terjadi kerusakan pada sarana atau prasarana pendidikan.[60]

Program pemeliharaan juga bisa disebut sebagai program perawatan yang memiliki tujuan untuk meningkatkan kinerja, memperpanjang usia pakai, menurunkan biaya perbaikan, dan menetapkan biaya efektif perawatan sarana prasarana sekolah, melestarikan kerapian dan keindahan, serta menghindarkan dari kehilangan atau setidaknya meminimalisasi kehilangan.

Prgram pemeliharaan atau perawatan ini dapat ditempuh melalui langkah-langkah sebagai berikut.

a. Membentuk tim pelaksana perawatan preventif di sekolah.
b. Membuat daftar sarana dan prasarana, termasuk seluruh perawatan yang ada di sekolah.
c. Menyiapkan jadwal tahunan kegiatan perawatan untuk setiap fasilitas sekolah.
d. Menyiapkan lembar evaluasi untuk menilai hasil kerja perawatan pada masing-masing di sekolah.
e. Memberi penghargaan bagi mereka yang berhasil meningkatkan kinerja peralatan sekolah dalam rangka meningkatkan kesadaran dalam merawat sarana dan prasarana sekolah. [61]

Sarana dan prasarana pendidikan sebaiknya dikelola dengan sebaik mungkin sesuai dengan ketentuan-ketentua berikut ini.

a. Lengkap, siap dipakai setiap saat, kuat, dan awet.
b. Rapi, indah, bersih, anggun dan asri sehingga menyejukkan pandangan dan perasaan siapapun yang memasuki komplek lembaga pendidikan.
c. Kreatif, inovatif, responsive, dan variatif sehingga dapat merangsang timbulnya imajinatif peserta didik.

---

[60] Mulyasa, Manajemen,...hlm. 124-125
[61] TEP. Direktorat Pendidikan Menengah, (Jakarta: Depdikbud., 1998)

d. Memiliki jangkauan waktu penggunaan yang panjang melalui perencanaan yang matang untuk menghindari kecenderungan bongkar pasang bangunan.
e. Memiliki tempat khusus untuk beribadah maupun pelaksanaan kegiatan sosio relegius seperti mushola atau masjid.

Keputusan peenerapan ketentuan-ketentuan di atas akan berbeda sesuai dengan perbedaan jenjang pendidikan. Misalnya penataan meja, kursi, dan papan tulis berbeda di sekolah dasar/madrasah ibtidaiyah dengan di SMA/MA atau bahkan di perguruan tinggi. Yang jelas penataan lingkungan dalam lembaga pendidikan baik di sekolah maupun di madrasah seharusnya rapi, indah, bersih, anggun, asri, nyaman dan menarik. Keadaan ini setidaknya bias menjadikan peserta didik merasa betah berada di lembaga pendidikan, baik sewaktu proses pembelajaran berlangsung di kelas, waktu istirahat, maupun ketika wali murid berkunjung ke sekolah/madrasah. Bahkan diharapkan tamu-tamu dari luar juga merasakan hal yang sama.

5. Inventarisasi

Inventarisasi adalah penyatatan dan penyusunan daftar barang milik negara secara sistematis, tertib, dan teratur berdasarkan ketentuan-ketentuan pedoman yang berlaku. Melalui inventarisasi perlengkapan pendidikan diharapkan tercipta ketertiban, penghematan keuangan, mempermudah pemeliharaan, dan pengawasan. Kegiatan inventarisasi perlengkapan pendidikan meliputi dua kegiatan, yaitu :

a. Kegiatan yang berhubungan dengan pencatatan dan pembuatan kode barang perlengkapan,
b. Kegiatan yang berhubungan dengan pembuatan laporan. Menurut Koesmadji W, dkk., ada hal-hal umum yang diperlukan pada inventarisasi mencakup :

- Kode alat/bahan
- Nama alat/bahan
- Spesifikasi alat/bahan (merek, tipe, dan pabrik pembuat alat)

- Sumber pemberi alat dari tahun pengadaannya
- Tahun penggunaan
- Jumlah atau kuantitas
- Kondisi alat, baik atau rusak

Barang-barang perlengkapan di sekolah dapat diklasifikasikan menjadi dua macam, yaitu barang inventaris dan barang bukan inventaris. Barang inventaris adalah keseluruhan perlengkapan sekolah yang dapat digunakan secara terus-menerus dalam waktu yang relatif lama, seperti meja, bangku, papan tulis, buku perpustakaan, dan perabot-perabot lainnya. Sedangkan barang yang bukan inventaris adalah semua barnag yang habis pakai, seperti kapur tulis dan kertas.[62]

6. Penghapusan

Penghapusan adalah proses kegiatan yang bertujuan untuk meghapus barang-barang milik negara/kekayaan negara dari daftar inventarisasi berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Sarana dan prasarana yang sudah tidak sesuai lagi bagi pelaksanaan pembelajaran diganti atau disingkirkan. Tujuan penghapusan ini adalah :

a. Mencegah atau sekurang-kurangnya membatasi kerugian tau pemborosan biaya untuk pemeliharaan/perbaikan, pengamanan barang-barang yang semakin buruk kondisinya, barang-barang berlebih, atau barang-barang lainnya yang tidak dapat digunakan lagi.
b. Meringankan beban kerja dan tanggung jawab pelaksana inventaris.
c. Membebaskan ruang/pekarangan kantor dari barang-barang yang tidak dipergunakan lagi.
d. Membebaskan barang dari pertanggungjawaban administrasi satuan organisasi yang mengurus.

[62] Ibid,. : 125-127

Langkah-langkah penghapusan perlengkapan pendidikan di sekolah adalah :

a. Kepala sekolah (bisa menunjuk seseorang) mengelompokan perlengkapan yang akan dihapus dan meletakkan di tempat yang aman namun berada di lokasi sekolah.
b. Menginvevtarisasi perlengkapan yang akan dihapus dengan cara mencatat jenis, jumlah, dan tahun pembuatan perlengkapan tersebut.
c. Kepala sekolah mengajukan usulan penghapusan barang dan pembentukan panitia penghapusan yang dilampiri dengan data barang yang rusak (yang akan dihapusnya) ke kantor dinas pendidikan kota atau kabupaten.
d. Setelah SK penghapusan dari kantor dinas pendidikan kota/ kabupaten terbit, selanjutnya panitia penghapusan segera bertugas yaitu memeriksa kembali barang yang rusak berat, biasanya dengan membuat berita acara pemeriksaan.
e. Panitia mengusulkan penghapusan barang-barang yang terdaftar dalam berita acara pemeriksaan, biasanya perlu ada pengantar dari kepala sekolah, kemudian usulan itu diteruskan ke kantor pusat.
f. Begitu surat penghapusan dari pusat datang, bisa segera dilakukan penghapusan terhadap barang-barang tersebut. Ada dua kemungkinan penghapusan perlengkapan sekolah yaitu dimusahkan dan dilelang.[63]

D. Jenis-Jenis Sarana Dan Prasarana Pendidikan

Sarana pendidikan adalah semua perangkat peralatan, bahan dan perabot yang secara langsung digunakan dalam proses pendidikan di sekolah. Adapun, prasarana pendidikan adalah semua perangkat kelengkapan dasar yang secara tidak langsung menunjang pelaksanaan proses pendidikan di sekolah.

[63] Ibid,. : 127-128

Sarana pendidikan diklasifikasikan menjadi tiga macam, yaitu (1) habis tidaknya dipakai ; (2) bergerak tidaknya pada saat digunakan ; (3) hubungannya dengan proses belajar mengajar.

1. Dilihat dari habis tidaknya dipakai,ada dua macam sarana pendidikan, yaitu sarana pendidikan yang habis dipakai dan sarana pendidikan tahan lama.

a. Sarana pendidikan yang habis dipakai adalah segala bahan atau alat yang apabila digunakan bisa habis dalam waktu yang relatif singkat. Contoh ; kapur tulis,beberapa bahan kimia untuk praktik guru dan siswa,dsb. Selain itu, ada sarana pendidikan yang berubah bentuk, misalnya kayu, besi, dan kertas karton.

b. Sarana pendidikan tahan lama adalah keseluruhan bahan atau alat yang dapat digunakan secara terus menerus dan dalam waktu yang relatife lama. Contoh ; bangku sekolah, mesin tulis, atlas, globe, dan beberapa peralatan olah raga.

2. Ditinjau dari bergerak tidaknya pada saat digunakan, ada dua macam sarana pendidikan, yaitu sarana pendidikan yang bergerak dan sarana pendidikan tidak bergerak.

a. Sarana pendidikan yang bergerak

Sarana pendidikan yang bergerak adalah sarana pendidikan yang bisa digerakkan atau dipindah sesuai dengan kebutuhan pemakaiannya, contohnya; almari arsip sekolah, bangku sekolah, dsb.

b. Sarana pendidikan yang tidak bergerak

Sarana pendidikan yang tidak bergerak adalah semua sarana pendidikan yang tidak bisa atau relatife sangat sulit untuk dipindahkan, misalnya saluran dari Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM).

3. Ditinjau dari hubungannya dengan Proses Belajar Mengajar

Sarana pendidikan dibedakan menjadi tiga macam bila ditinjau dari hubungannya dengan proses belajar mengajar, yaitu ; alat pelajaran, alat peraga, dan media pengajaran.

a. Alat Pelajaran

Alat pelajaran adalah alat yang digunakan secara langsung dalam proses belajar mengajar , misalnya buku, alat peraga, alat tulis, dan alat praktik.

b. Alat Peraga

Alat peraga adalah alat pembantu pendidikan dan pengajaran, dapat berupa perbuatan-perbuatan atau benda-benda yang mudah memberi pengertian kepada anak didik berturut-turut dari yang abstrak sampai dengan yang kongkret.

c. Media Pengajaran

Media pengajaran adalah sarana pendidikan yang digunakan sebagai perantara dalam proses belajar mengajar, untuk lebih mempertinggi efektivitas dan efisiensi dalam mencapai tujuan pendidikan. Ada tiga jenis yaitu; media audio, media visual, dan media audio visual. [64]

E. Prinsip Manajemen Sarana Dan Prasarana Pendidikan

Dalam mengelola sarana dan prasarana sekolah, terdapat sejumlah prinsip yang perlu diperhatikan agar tujuan bisa tercapai dengan maksimal. Prinsip-prinsip tersebut menurut Bafadal dalam Darayanto, adalah :

1. Prinsip pencapaian tujuan, yaitu sarana dan prasarana pendidikan di sekolah harus selalu dalam kondisi siap pakai apabila akan didayagunakan oleh personel sekolah dalam rangka pencapaian tujuan proses pembelajaran di sekolah.
2. Prinsip efisiensi, yaitu pengadaan sarana dan prasarana pendidikan di sekolah harus dilakukan melalui perencanaan yang seksama, sehingga dapat diadakan sarana dan pra-sarana pendidikan yang baik dengan harga yang murah. Demikian

[64] Darayanto & Mohammad farid, Konsep Dasar Manajemen Pendidikan di Sekolah (Yogyakarta : Gava Media, 2013) hal : 106-108.

juga pemakaiannya harus dengan hati-hati sehingga mengurangi pemborosan.

3. Prinsip administratif, yaitu manajemen sarana dan prasarana pendidikan di sekolah harus selalu memperhatikan undang-undang, peraturan, instruksi, dan petunjuk teknis yang diberlakukan oleh pihak yang berwenang.
4. Prinsip kejelasan tanggungjawab, yaitu manajemen sarana dan prasarana pendidikan di sekolah harus didelegasikan kepada personel sekolah yang mampu bertanggungjawab, apabila melibatkan banyak personel sekolah dalam manajemennya, maka perlu adanya deskripsi tugas dan tanggungjawab yang jelas untuk setiap personel sekolah.
5. Prinsip kekohesifan, yaitu bahwa manajemen sarana dan prasarana pendidikan di sekolah itu harus direalisasikan dalam bentuk proses kerja sekolah yang sangat kompak. [65]

Menteri Pendidikan Nasional, sudah mengeluarkan Permendiknas No. 24 tahun 2007 tentang Standar Sarana dan Prasarana Pendidikan, akan tetapi masih banyak lembaga pendidikan yang belum memiliki sarana/prasarana yang memadai. Salah satu penyebabnya adalah kurang memadainya sumber dana yang diperlukan. Lebih parahnya lagi dengan adanya kebijakan Bantuan Operasional Siswa (BOS) dari pemerintah, sehingga masyarakat berpendapat bahwa masalah pendidikan semuanya sudah ditanggung oleh pemerintah. Akibatnya masyarakat kurang berpartisipasi dalam pengadaan, pembangunan dan pengembangan sarana/prasarana lembaga pendidikan.

Evaluasi dari kebijakan yang telah diberlakukan pada dunia pendidikan, bahwa pemerintah termasuk didalamnya Departemen kota harus mensosialisasikan kebijakan tersebut sampai ketingkat masyarakat bawah. Sebaliknya masyarakat harus lebih pro-aktif mencari informasi tentang dunia pendidikan.

[65] Ibid,. hlm. 118

Bab
-VI-
MANAJEMEN KEUANGAN

A. Pengertian Manajemen Keuangan

Keuangan adalah satu sumber dalangsung menunjang efektivitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan. Dalam hal ini, sekolah dituntut kemampuannya untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi serta bertanggung jawab atas pengelolaan dana secara transparan kepada masyarakat dan pemerintah.

Keuangan sangat menentukan ketercapaian tujuan pendidikan, terutama di sekolah yang pada umumnya memerlukan sejumlah investasi dari anggaran pemerintah dan dana masyarakat. Investasi tersebut harus dikelola secara efektif, efisien, dan diarahkan langsung terhadap pencapaian tujuan.

Manajemen keuangan merupakan kegiatan mengelola keuangan yang mengatur mulai dari penerimaan, pengalokasihan, dan pelaporan, dan pertanggung jawaban keuangan untuk me-nunjang program pengajaran. Sedangkan menurut Masyhud manajemen keuangan ialah segenap usaha dalam perencanaan sumber-sumber keuangan, pembukuan keuangan, pemeriksaan keuangan,

pembukuan penggunaan keuangan, pemeriksaan ke-uangan, dan pelaporan serta pertanggung jawaban keuangan secara efektif dan efisiensi sehingga dapat menunjang kelancaran pelaksanaan kegiatan belajar mengajar di sekolah.[66]

Dalam penyelenggaraan pendidikan, keuangan (yang didalamnya juga mencakup pembiayaan) merupakan potensi yang sangat menentukan dan merupakan bagian tak terpisahkan dalam kajian manajemen pendidikan. Komponen keuangan pada suatu sekolah tergolong dalam komponen produksi yang menentukan terlaksananya kegiatan-kegiatan proses belajar mengajar di sekolah bersama komponen-komponen lain. Dengan kata lain, setiap kegiatan yang dilakukan sekolah memerlukan biaya, baik disadari maupun tidak. Karenanya, komponen keuangan perlu dikelola sebaik-baiknya agar dana-dana yang ada dapat dimanfaatkan secara optimal untuk menunjang tercapainya tujuan pendidikan. Ini penting karena sekolah memiliki kewenangan mencari dan memanfaatkan sumber dana sesuai dengan keperluan masing-masing sekolah, mengingat dunia pendidikan biasanya selalu dihadapkan pada masalah keterbatasan dana, apalagi semenjak kondisi kritis menerpa perekonomian kita.

Menurut Mulyasa, sumber keuangan pada suatu sekolah secara garis besar dapat dikelompokkan atas tiga sumber.

1. Pemerintah, baik pemerintah pusat, daerah, maupun kedua-duanya, yang bersifat umum maupun khsusus dan diperuntukkan bagi kepentingan pendidikan.
2. Orang tua atau peserta didik. Sumber dana ini biasanya berupa SPP, atau sumbangan uang untuk pembangunan gedung sekolah.
3. Masyarakat, baik yang mengikat maupun yang tidak mengikat. Dana ini biasanya berupa donator baik yang tetap maupun yang tidak tetap dari masyarakat, atau bisa jugan

[66] Masyhud, Sulthon, Manajemen Profesi kependidikan, (Yogyakarta: Kurnia kalam semesta, 2014), hlm. 156.

berupa dana hibah, waqaf, zakat, infak, sodaqoh, dan lain-lain.[67]

Berkaitan dengan penerimaan keuangan dari pemerintah, orang tua murid dan masyarakat, ada penegasan dari Undang-Undang Sistem Pendidikan N0. 20 Tahun 2003 pasal 47 ayat 1-3 yang berbunyi:

1) Sumber pendanaan pendidikan ditentukan berdasarkan prinsip keadilan, kecukupan, dan keberlanjutan.
2) Penerintah, Pemerintah Daerah, dan masyarakat mengerahkan sumber daya yang ada sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
3) Ketentuan mengenai sumber pendanaan pendidikan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dan ayat (2) di atur lebih lanjut dengan Peraturan Pemerintah.

Adapun dimensi pengeluarannya meliputi biaya rutin dan biaya pembangunan. Biaya rutin adalah biaya yang harus dikeluarkan dari tahun ke tahun, seperti gaji pegawai (guru dan non guru), serta biaya operasional, biaya pemeliharaan gedung, fasilitas serta alat-alat pengajaran (baik barang-barang yang habis dipakai). Sementara biaya pembangunan misalnya biaya pembelian atau pengembangan tanah, pembangunan gedung, perbaikan atau rehab gedung, penambahan furniture, serta biaya atau pengeluaran lain untuk barang-barang yang tidak habis dipakai.

Mengingat demikian kompleksnya hal-ikhwal berkaitan dengan urusan keuangan, manajemen komponen keuangan harus dilaksnakan dengan baik dan teliti, mulai dari tahap penyusunan anggaran, penggunaan, sampai pengawasan dan pertanggung jawaban sesuai dengan ketentuan yang berlaku agar semua dana sekolah benar-benar dapt diamnafaatkan secara efektif , efisien dan tidak ada kebocoran-kebocoran. Ini juga untuk mengantisipasi penyakit korupsi, kolusi, dan nepotisme yang sedang mewabah

[67] Mulyasa, Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan implementasi, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002), hlm. 78.

dan menjangkiti di hamper semua aspek kehidupan, tak terkecuali pendidikan sekalipun.

B. Tugas Manajemen Keuangan

Tugas manjemen keuangan dapat dibagi menjadi tiga tahap, yaitu financial planning, implementation, dan evaluation. Jones sebagaimana dipaparkan Mulyasa mengemukakan sebagai berikut;

1. Perencanaan financial yang disebut dengan budgeting. Maksudnya suatu kegiatan yang menkoordinasi semua sumber daya yang tersedia untuk mencapai sasaran yang di-inginkan secara sistematis, tanpa menyebabkan efek samping yang merugikan.
2. Implementation involves accounting (pelaksanaan anggaran), maksudnya kegiatan berdasarkan rencana yang telah dibuat dan kemungkinan terjadi penyesuaian jika diperlukan.
3. Evaluation involves, yakni proses evaluasi terhadap pencapaian sasaran pendidikan. [68]

C. Ruang Lingkup Manajemen Keuangan

Berdasarkan pada pengertian manajemen keuangan di sekolah tersebut, maka ruang lingkup manajemen keuangan sekolah adalah meliputi hal-hal sebagai berikut:

1. Membuat rencana anggaran (budgeting) sekolah. Setiap tahun kepala sekolah dibantu oleh guru dan Komite Sekolah harus membuat Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) atau Rencana Kerja Anggaran Sekolah (RKAS). Rencana ini harus dibahas disahkan dan ditanda tangani oleh Kepala Sekolah dan Ketua Komite Sekolah, RAPBS atau RKAS tersebut harus mencakup berbagai sumber keuangan yang diharapkan oleh sekolah serta berbagai komponen penggunaannya. Umumnya pada sekolah negeri terdapat 5 macam sumber keuangan yaitu berasal dari: (1) Anggaran

[68] Ibid ...hlm 103

Pendapatan dan Belanja Negara atau APBN, yang disebut biaya rutin, (2) Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), baik dari APBD Pemerintah Kabupaten, maupun Propinsi, (3) Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS), (4) Sumbangam Pembinaan Pendidikan (SPP), dan (5) sumbangan Komite Sekolah setempat. Di samping itu ada pula yang disebut dengan dana proyek.

2. Melakukan pembukuan (accounting) penggunaan keuangan sekolah. Sebagai bendaharawan sekolah, kepala sekolah memiliki tugas menerima, menyimpan, mengeluarkan dan mempertanggung jawabkan uang atau barang kekayaan Negara, maka dengan adanya penggunaan uang atau barang-barang sekolah, bendaharawan sekolah perlu membukukannya sebagai pedoman dasar dalam pelaporan dan pertanggungjawabannya. Pembukuan keuangan harus dilakukan sesuai dengan jenis sumber keuangan yang ada. Setiap sumber keuangan dibukukan secara terpisah untuk memudahkan pengawasan dan pertanggungjawabannya. Untuk keperluan pembukuan keuangan sekolah ini ada beberapa macam buku catatan keuangan yang harus dikerjakan, antara lain: (1) Buku Kas Umum (BKU), (2) Buku Kas Pembantu (BKP), (3) Register/Daftar Surat Perintah Membayar Uang (SPMU), (4) Cek Register/Daftar Surat Pertanggungjawaban, (5) Uang Untuk Dipertanggung-jawabkan, (6) Format Rangkuman Sekolah atau RKS, dan (7) Format Laporan Keuangan Sekolah atau LKS.
3. Melakukan pemeriksaan (auditing) keuangan sekolah. Karena pekerjaan ebndaharawan yang menyangkut ke-kayaan Negara, maka pekerjaan tersebut termasuk pekerjaan yang sangat peka, sehingga setiap saat keadaannya harus siap diperiksa dan keadaannya selalu cocok dengan ke-nyataannya.
4. Pelaporan dan pertanggung jawaban keuangan. Pelaporan dan pertanggung jawaban keuangan merupakan tahap akhir dari pengelolaan keuangan sekolah. Semua pengeluaran keu-

angan sekolah harus dilaporkan dan dipertanggung jawabkan pada atasan. Bila sumber keuangan adalah bantuan dari Komite Sekolah, maka setiap semester bendaharawan Komite Sekolah harus mempertanggung jawabkan kepada anggota pengurus Komite Sekolah dengan surat pertanggung jawaban. Pada akhir tahun kepala sekolah membuat pertanggung jawaban lengkap dengan semua bukti pengeluarannya dan disampaikan kepada Komite Sekolah di dalam rapat anggota lengkap Komite Sekolah, dan hal ini juga harus dilaporkan kepada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten setempat.

D. Komponen Manajemen Keuangan

Perlu diingat bahwa komponen manajemen keuangan meliputi, (1) prosedur anggaran, (2) prosedur akuntansi keuangan, (3) pembelajaran, pergudangan, dan prosedur pendistribusian, (4) prosedur investasi, dan (5) prosedur pemeriksaan. Dalam pelaksanaannya, manajemen keuangan ini menganut asa pemisahan tugas antara fungsi otorisator, ordonator, dan bendaharawan.

Otorisator adalah pejabat yang diberi wewenang untuk mengambil tindakan yang mengakibatkan penerimaan dan pengeluaran anggaran.

Ordonator adalah pejabat yang berwenang melakukan pengujian dan memerintahkan pembayaran atas segala tindakan yang dilakukan berdasarlkan otorisasi yang telah ditetapkan.

Sementara bendaharawan adalah pejabat yang berwenang melakukan penerimaan, penyimpanan, dan pengeluaran uang atau surat-surat berharga lainnya yang dapat dinilai dengan uang serta diwajibkan membuat perhitungan dan pertanggung jawaban.

Sebagai manajer, kepala sekolah berfungsi sebagai otorisator dan dilimpai fungsi ordonator untuk memerintahkan pembayaran. Namun ia tidak dibetulkan melaksanakan fungsi bendaharawan. Sebab, ia berkewajiban melaksanakan pengawasan ke dalam. Di samping memiliki fungsi-fungsi bendaharawan, seorang benda-

harawan juga dilimpai fungsi ordonator yang tujuannya menguji hak atas pembayaran.

Salah satu cara berpikir berkaitan dengan pengelolaan dana di sekolah adalah kreatif, dinamis, dan selaras dengan kebutuhan perkembangan yang terjadi di masyarakat dan lingkungan. Hal tersebut di kenal juga dengan manajemen strategis, yang menyangkut orientasi ke masa depan dan berhubungan dengan unit-unit kegiatan yang kompleks, perhatian terhadap manjemen puncak, pengaruh jangka panjang, dan alokasi sumber-sumber daya.

Terkait hal itu, beroikir strategic berkenaan dengan banyak pilihan sebagai alternative pemecahan masalah, tentu saja memerlukan seperangkat kemampuan analisis yang cepat dan cermat untuk memperkecil tingkat kesalahan yang timbul di masa depan. Rowe, mengungkapkan tiga langkah utama pendekatan strategis dalam konteks manajemen. Pertama, *strategic planning* sebagai dokumen formal. Kedua, *strategic manajement* sebagai upaya untuk mengelola proses perubahan. Ketiga, *strategic thingking* sebagai kerangka dasar untuk merumuskan tujuan dan hasil yang dipakai secara berkesinambungan.

Strategic planning mengacu pada adanya keterkaitan antara tekanan internal yang dating dari dalam dan kebutuhan eksternal yang dating dari luar. Di sini, strategi mengandung unsure analisis kebutuhan, proyeksi, peramalan, pertimbangan ekonomi dan financial, serta analisis terhadap rencana jangka panjang dan rencana operasional dalam bentuk tindakan yang lebih rinci.

Kerangka *manajemen strategis*, seperti dikemukakan Rowe meliputi: (1) perencanaan strategis, (2) struktur organisasi, (3) control strategis, dan (4) kebutuhan sumber. Manajemen strategis merupakan proses perencanaan dan pengelolaan terhadap keempat gugus komponen tersebut. Ke empat gugus tersebut bertumpu pada perencanaan strategis. Sebab, pada tahap ini dilakukan analisis terhadap tantangan dan peluang eksternal, serta kekuatan dan kelemahan internal organisasi. Manajemen strategis berfungsi mengarahkan operasi internal organisasi berupa alokasi

sumber daya manusia (SDM), sarana fisik dan keuangan, untuk mewujudkan interaksi optimal dengan lingkungan sekitarnya.

Strategi sekolah dalam menggali dana pendidikan secara administrasif sangat tepat karena berkaitan dengan bagaimana seorang kepala sekolah melakukan upaya-upaya pengelolaan sumber daya dan sumber dana yang terdapat di dalam lingkungan sekolah. Strategi tersebut dapat direalisasikan melalui penyelenggara berbagai kegiatan berikut:

1. Melakukan analisis internal dan eksternal terhadap berbagai potensi sumber dana.
2. Mengidentifikasi, mengelompokkan, dan memperkirakan sumber-sumber dana yang dapat digali dan dikembangkan.
3. Menerapkan sumber-sumber melalui:

a. Musyawaroh dengan orang tua siswa baru pada awal tahun ajaran.
b. Musyawarah dengan para guru untuk mengembangkan koperasi sekolah.
c. Menggalang partisipasi masyarakat melalui dewan sekolah.
d. Menyelenggarakan kegiatan olahraga dan kesenian peserta didik untuk mengumpulkan dana dengan memanfaatkan fasilitas sekolah.

Perencanaan dalam manajemen keuangan berarti kegiatan merencanakan sumber dana untuk menunjang kegiatan pendidikan. Perencanaan menghimpun sejumlah sumber daya yang diarahkan untuk mencapai suatu tujuan berhubungan dengan anggaran atau budget, sebagai penjabaran suatu rencana ke dalam bentuk dana untuk setiap komponen kegiatan. Di sini, ada dua bagian dalam penganggaran, yaitu perkiraan pendapatan dan pengeluaran. Perkiraan dan penyajian pendapatan harus dapat dipertanggungjawabkan sehingga dapat direalisasikan.

Terkait dengan penyusunan anggaran, Lipham,[69] mengemukakan tiga cara pandang. Pertama, *comparative approach,* penganggaran yang dilakukan dengan membandingkan besarnya penerimaan dan pengeluaran untuk setiap mata anggaran setiap tahun. Kedua, *the Planning Programming Budgetting Evaluation System* (PPBES) : penganggaran yang berorientasi pada rencana dan sasaran program secara khusus dan umum. Pendekatan ini menggunakan analisis dana pelaksanaan serta penilaian PPBES yang didasarkan atas zero based budgeting. Ketiga, *functional approach*, penganggaran dalam bentuk gabungan anatara unsure PPBES dengan *comparation approach.*

[69] Lipham, J.m., et AL. The Principalship concept, Competencies and Cases (New Yourk: Longman Inc., 1985).

PMII
PERGERAKAN MAHASISWA
ISLAM INDONESIA

Bab

MANAJEMEN HUBUNGAN MASYARAKAT

A. Pengertian Manajemen Hubungan Masyarakat

Istilah humas pertama kali dikenalkan oleh Thomas Jefferson (mantan presiden Amerika Serikat) pada tahun 1807. Humas (*human relations*) pada waktu itu dikaitkan dengan istilah "*foreign relations*". Sehubungan dengan hal itu, Grisworld dalam Hasbullah, menuturkan: "Hubungan masyarakat merupakan fungsi manajemen yang diadakan untuk menilai dan menyimpulkan sikap-sikap publik, menyesuaikan *policy* dan prosedur instansi atau organisasi untuk mendapatkan pengertian dan dukungan masyarakat. [70]

Menurut definisi kamus terbitan *Institut of Publick Relation* (IPR), yakni sebuah lembaga humas terkemuka di inggris dan eropa, terbitan bulan November 1987, humas adalah keseluruhan upaya yang dilangsungkan secara terencana dan berkesinam-

[70] Hasbullah. Dasar-Dasar Ilmu Pendidikan, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), hlm 124

bungan dalam rangka menciptakan dan memelihara niat baik dan saling pengertian antara suatu organisasi dengan segenap khalayaknya.[71]

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa hubungan sekolah dengan masyarakat adalah suatu kegiatan komunikasi yang lebih terarah antara sekolah dan masyarakat melalui langkah-langkah: saling mengenal, saling memahami, saling mengasihi, saling menolong, dan saling menanggung, sehingga terwujud kerjasama yang baik dan saling menguntungkan kepada pihak-pihak yang terkait, dengan tujuan utamanya untuk meningkatkan mutu pendidikan.

B. Pentingnya Hubungan Masyarakat dalam Manajemen Pendidikan

Kalau kita analisi dari pengertian hubungan masyarakat diatas, sedikitnya ada dua kepentingan dalam manajemen pendidikan.

Pertama, kepentingan sekolah. Kepentingan sekolah dapat dilihat dari pemberian informasi dari pihak sekolah kepada masyarakat, sehingga masyarakat membentuk opini tersendiri terhadap sekolah. Kepentingan lain adalah agar sekolah dapat mengerti berbagai sumber yang ada dalam masyarakat dan dapat didayagunakan untuk kepentingan belajar mengajar dan usaha pendidikan pada umumnya.

Kedua, kepentingan masyarakat. Dikihat dari segi kepentingan masyarakat, maka dapat dikatakan bahwa masyarakat dapat mengambil dan menyerap hasil pemikiran dan perkembangan pengetahuan dan teknologi yang berguna bagi masyarakat itu sendiri. Pengertian, penerimaan dan pemahaman masyarakat akan membentuk persepsi masyarakat terhadap sekolah.

---

[71] Ibid., 208.

C. Tujuan Manajemen Hubungan Masyarakat

Mengenai tujuan hubungan sekolah dan masyarakat, T Sianipar dalam Purwanto, [72] meninjaunya dari sudut kepentingan kedua lembaga tersebut, yaitu kepentingan sekolah dan kepentingan masyarakat itu sendiri. Ditinjau dari kepentingan sekolah, pengembangan penyelenggaraan hubungan sekolah dan masyarakat bertujuan untuk:

1. Memelihara kelangsungan hidup sekolah.
2. Meningkatkan mutu pendidikan disekolah yang bersangkuta.
3. Memperlancar proses belajar mengajar.
4. Memperoleh dukungan dan bantuan dari masyarakat yang diperlukan dalam pengembangan dan pelaksaan program sekolah.

Sedangkan jika ditinjau dari kebutuhan masyarakat itu sendiri, tujuan hubungannya dengan sekolah adalah untuk:

1. Memajukan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat terutama dalam bidang mental spiritual.
2. Memperoleh bantuan sekolah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi oleh masyarakat.
3. Menjamin relevansi program sekolah dengan kebutuhan masyarakat.
4. Memperoleh kembali anggota-anggota masyarakat yang semangkin meningkat kemampuannya.

Menurut Elsbree dan McNally, dalam Purwanto, bermacam-macam tujuan yang seperti dikemukakan diatas, dapat dikelompokkan menjadi tiga tujuan pokok, yaitu:

1. Untuk mengembangkan mutu belajar dan pertumbuhan anak-anak.
2. Untuk mempertinggi tujuan dan mutu kehidupan masyarakat.

---

[72] Purwanto, Ngalim. Administrasi dan Supervisi Pendidikan (Bandung: Remaja Rosda karya, 1995), hlm 189-190

3. Untuk mengembangkan pengertian, antusiasme masyarakat dalam membantu pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah[73].

D. Prinsip dan Kaidah Hubungan Masyarakat dalam Manajemen Sekolah.

Ada sejumlah prinsip yang perlu diperhatikan dalam rangka mengembangkan program humas dalam manajemen sekolah, yaitu:

1. Keterpaduan. Yaitu keterkaitan antara kepala sekolah , masyarakat dan keluarga yang merupakan satu kesatuan yang berhubungan dengan yang lain.
2. Berkesinambungan. Yaitu suatu proses yang berkembang terus menerus . sekolah harus memberikan informasi terus menerus, begitu juga sebaliknya, masyarakat ikut membantu melalui pembentukan *publick-opinion* agar *image* masyarakat tetap baik terhadap sekolah.
3. Menyeluruh. Yaitu penyajian fakta-fakta kepada masyarakat itu menyeluruh maliputi segala aspek. Jadi, semua aspek hidup sekolah mulai dari aspek kehidupan, keagamaan sampai dengan kehidupan ekonomi.
4. Sederhana. Yaitu segala informasi yang diberikan kepada masyarakat harus menggunakan bahasa yang mudah dimengerti dan dengan rasa persahabatan.
5. Konstruktif. Yaitu informasi-informasi itu dapat membentuk pendapat umum yang positif terhadap sekolah.
6. Kesesuaian. Yaitu hendaknya program yang akan dilaksanakan di sekolah tersebut harus memperhatikan dan menyesuaikan dengan keadaan masyarakat sekitar.
7. Luwes. Yaitu program yang sewaktu-waktu mampu menerima perubahan yang terjadi[74].

[73] Ibid,.....hal 190.

E. Manajemen Hubungan Sekolah dengan Masyarakat

Hubungan sekolah dengan masyarakat pada hakikatnya merupakan suatu sarana yang sangat berperan dalam membina dan mengembangkan pertumbuhan pribadi peserta didik di sekolah. Dalam hal ini, sekolah sebagai sistem sosial yang merupakan bagian integral dari sistem sosial yang lebih besar, yaitu masyarakat. Sekolah dan masyarakat memiliki hubungan yang sangat erat dalam mencapai tujuan sekolah atau pendidikan secara efektif dan efisien.

Hubungan sekolah dengan masyarakat bertujuan antara lain untuk (1) memajukan kualitas pembeajaran; (2) memperkokoh tujuan serta meningkatkan kualitas hidup dan penghidupan masyarakat; dan (3) menggairahkan masyarakat untuk menjalin hubungan dengan sekolah.[75]

Ada hubungan saling memberi dan saling memerima antara lembaga pendidikan dengan masyarakat sekitarnya. Lembaga pendidikan merealisasi apa yang dicita-citakan oleh warga masyarakat tentang pengembangan putera-putera mereka. Hampir tidak ada orang tua siswa atau mahasiswi yang mampu membina sendiri putra-putra mereka untuk dapat bertumbuh dan berkembang secara total, integratif, dan optimal seperti yang dicitacitakan oleh bangsa Indonesia. Itulah sebabnya lembaga-lembaga pendidikan mengambil alih tugas ini. Lembaga pendidikan memberikan suatu yang sangat berharga kepada masyarakat.

Disamping layanan terhadap masyarakat berupa pendidikan dan pengajaran terhadap putra-putra warga masyarakat, lembaga pendidikan juga menyediakan diri sebagai agen pembaru atau mercu penerang bagi masyarakat. Banyak hal baru yang bermanfaat bagi masyarakat bersumber dari lembaga pendidikan, di-

---

[74] Piet A. Sahertian, *Administrasi Pendidikan Di Sekolah* (Surabaya: Usaha Nasional,1994) hal 237-238.

[75] Mulyasa, E., *Manajemen Berbasis Sekolah,* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2002). Hal 50

samping dari sumber-sumber lain. Pemanfaatan ampas tebu menjadi pupuk, penemuan-penemuan padi unggul, cara memberantas hama, cara memelihara ternak, penemuan-penemuan teknik sederhana untuk pedesaan, dan sebagainya adalah contoh-contoh realisasi lembaga pendidikan sebagai agen pembaharuan.

Lembaga pendidikan sesungguhnya melaksanakan fungsi rangkap terhadap masyarakat yaitu memberi layanan dan sebagai agen pembaru atau penerang, yang oleh stoop disebut sebagai fungsi layanan dan fungsi pemimpin.. Dikatakan fungsi layanan karena ia melayani kebutuhan-kebutuhan masyarakat, dan disebut fungsi pemimpin sebab ia memimpin masyarakat disertai dengan penemuan-penemuannya untuk memajukan kehidupan masyarakat.

Fungsi layanan ini tidak hanya terbatas kepada pemberian pendidikan dan pengajaran kepada para putra masyarakat tetapi juga melayani aspirasi daerah-daerah lain tidak sama, yang membuat masing-masing daerah memiliki kebutuhan sendiri-sendiri. Kebutuhan daerah industri misalkan tidak sama dengan kebutuhan daerah pertanian, tidak sama pula dengan kebutuhan daerah para wisata dan sebagainya. Begitu pula dengan pegunungan, tidak sama kebutuhannya dengan daerah perkotaan, juga tidak sama dengan daerah pantai. Lembaga pendidikan siap melayani kebutuhan masing-masing daerah ini. Lembaga pendidikan berusaha mencetak tenaga-tenaga menengah atau tenaga-tenaga ahli yang sesuai dengan kebutuhan setiap daerah.

Itulah yang biasa diberikan oleh lembaga pendidikan kepada masyarakat. Sebaliknya masyarakat juga memberikan suatu yang tidak kalah pentingnya dari pada pemberian lembaga pendidikan kepadanya. Pemberian itu ialah berupa tanggung jawab bersama. Masyarakat yang terbina dengan baik akan merasa bahwa lembaga pendidikan itu adalah juga miliknya yaitu milik bersama yang mereka rasa perlu dipelihara, dipertahankan, dan dimajukan, mirip seperti memelihara dan memajukan keluarga beserta tempat tinggalnya sendiri. Sebab tanpa ada lembaga pendidikan

mereka yakin bahwa keluarga dan keturunan mereka mungkin tidak akan bias hidup maju, enak, dan bahagia.

Selanjutnya dengan mengadakan kontak hubungan dengan masyarakat memudahkan organisasi pendidikan itu menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi lingkungannya. Lembaga pendidikan lebih mudah menempatkan dirinya dimasyarakat dalam arti dapat diterima sebagai bagian dari milik warga masya-rakat. Lembaga pendidikan dapat mengikuti arus dinamika masya-rakat lingkungannya. Pendekatan situasional atau *contingency* diatas memang diperlukan oleh lembaga pendidikan sebagai sistem terbuka. Pendekatan ini mengharuskan lembaga-lembaga itu menaruh perhatian kepada masyarakat, mengamati aspirasi mereka, kebutuan mereka, kemampuan dan kondisi. Manajer pendidikan bersama warga masyarakat mencoba mencari jalan keluar dan mewujudkannya dalam lembaga pendidikan untuk keputusan bersama.

Namun keputusan bersama yang telah dicapai tidak berarti usaha lembaga dengan masyarakat sudah berhenti sampai disitu, melainkan terus berkelanjutan. Sebab aspirasi, kebutuhan, kemampuan, dan kondisi masyarakat tidak statis atau konstan, ia selalu berubah sesuai dengan pengaruh-pengaruh masyarakat yang lebih luas. Perubahan masyarakat mengharuskan perubahan pula pada lembaga pendidikan. Perubahan-perubahan lembaga pendidikan, yang dilakukan dengan pendekatan situasional akan lebih mudah diwujudkan oleh para manajer pendidikan bila mereka mengadakan kontak hubungan dan bekerjasama dengan masyarakat.

Hubungan kerja sama lembaga dangan masyarakat mengikuti perubahan-perubahan lingkungan dengan pendekatan situasional, memungkinkan lembaga itu tetap berdiri. Sebab ia berada dan hidup bersama masyarakat dan sekaligus mercu penerang atau *innovator* bagi masyarakat. Inilah yang perlu diusahakan oleh para manajer pendidikan.

Sebagai lembaga yang berfungsi sebagai agen penbaruan terhadap masyarakatnya, ia hendaknya selalu mengikut sertakan masyarakat agar pekerjaannya menjadi lebih efektif. Masalah-masalah baru yang diperkenalkan kepada sisiwa atau mahasiswa tanpa sepengetahuan orang tua mereka dapat menimbuklan gangguan-gngguan kegiatan pendidikan akibat keresahan orang tua siswa atau mahasiswa.

Setiap aktifitas pendidikan, terutama yang bersifat inovatif, sepatutnya dikomunikasikan terlebih dahulu kepada warga masyarakat atau orang tua. Agar mereka sebagai salah satu penanggung jawab lembaga tahu dan memahami mengapa akti-fitas tersebut diadakan. Pemahaman ini akan menghindarkan sua-sana tegang pada lingkungan belajar, yaitu lembaga pendidikan dan masyarakat sekitarnya. Seperti dilakukan oleh beberapa sekolah dalam menentukan besar sumbangan penbagunan gedung misalnya, selalu didahului oleh komunikasi antara sekolah dengan para orang tua siswa di sertai dengan deskripsi kegunaannya.

F. Manfaat Hubungan Masyarakat Dengan Lembaga Sekolah

Secara terinci Made Pidarta menuturkan tentang manfaat hubungan lembaga pendidikan dengan masyarakat adalah sebagai berikut: [76]

Mamfaat hubungan lembaga pendidikan dengan masyarakat	
Bagi lembaga Pendidikan	Bagi masyarakat
1. Memperbesar dorongan mawas diri 2. Memudahkan memperbaiki pendidikan 3. Memperbesar usaha meningkatkan profesi	1. Tahu hal-hal persekolahan dan inovasinya. 2. Kebutuhan-kebutuhan masyarakat tentang kebutuhan lebih mudah di wujudkan.

[76] Made Pidarta. Manajemen Pendidikan Indonesia (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2004), hlm 361

pengajar. 4. Konsep masyarakat tentang guru atau dosen menjadi benar. 5. Mendapat koreksi dari kelompok masyarakat. 6. Mendapat dukungan moral dari masyarakat. 7. Memudahkan meminta bantuan dari masyarakat. 8. Memudahkan pemakaian media pendidikan masyarakat. 9. Memudahkan memamfaatan nara sumber.	3. Menyalurkan kebutuhan berpartipasi dalam pendidikan. 4. Melakukan usul-usul terhadap lembaga pendidikan.

Seperti sudah diuraikan diatas, sekolah memanfaatkan hubungan dengan masyarakat ialah sebagai untuk mempertahan-kan hidupnya dan sebagian untuk melayani masyarakat. Per-tahanan hidup dengan pendekatan situasional dapat dilakukan dengan mawas diri meningkatkan profesi staff pengajar, dan memperbaiki pendidikan pada umumnya. Hal ini mungkin dilaksanakan berkat adanya koreksi atau kontrol dari masyarakat, dukungan moral, material, dan tersedianya media pendidikan dan nara sumber dimasyarakat. Faktor-faktor pendukung ini dapat diperoleh kalau manajer pendidikan mampu mangadakan komunikasi dan kerja sama yang baik dengan masyarakat.

Komunikasi dan kerja sama yang baik ini sekaligus membuat pandangan masyarakat yang keliru tentang guru atau dosen menjadi benar. Bahwa guru/dosen itu tidak hanya mengajar saja, tetapi juga mendidik mereka tidak hanya mementingkan gaji tetapi mereka juga adalah mengabdi demi kepentingan yang di didik dan yang di ajar, dan bahwa tidak benar mereka mendapat nafkah cu-

ma-cuma pada setiap penerimaan siswa/mahasiswa baru, kalaupun ada, hal ini merupakan tanggung jawab pribadi yang tidak banyak jumlahnya.

Sama halnya dengan pertahanan hidup, layanan terhadap masyarakat juga akan semakin meningkat bila hubungan lembaga pendidik dengan masyarakat semakin baik. Masyarakat menjadi puas karena berkembang termasuk di Indonesia. Hal ini disebabkan karena banyak warga di perhatikan, lembaga terbuka bagi para masyarakat yang ingin berpartisipasi dalam pendidikan, termasuk mengajukan usul tentang hal-hal yang mereka inginkan yang akan terjadi atau dilaksanakan dilembaga.

G. Partisipasi Masyarakat dalam Pendidikan di Sekolah dan Perguruan Tinggi

Masyarakat memandang sekolah (lembaga pendidikan) sebagai cara yang menyakinkan dalam membina perkembangan para siswa (dan mahasiswa) karena itu masyarakat partisipasi dan setia padanya. Namun hal ini tidak otomatis terjadi terutama di Negara-negara berkembang termasuk di Indonesia. Hal ini di sebabkan karena banyak warga masyarakat yang belum paham akan makna lembaga pendidikan, lebih-lebih bila kondisi sosial mereka rendah, mereka hampir tidak hirau akan lembaga pendidikan pusat perhatian mereka adalah pada kebutuhan dasar kehidupan sehari-hari.

Untuk mengikutsertakan warga masyarakat ini dalam pembagunan pendidkan di sekolah atau perguruan tinggi, sudah sepatutnya para manajer pendidikan melalui tokoh-tokoh masyarakat aktif menggugah perhatian mereka. Para manajer dapat mengundang para tokoh ini untuk membahas bentuk-bentuk kerja sama dalam meningkatkan pendidikan. Dalam pertumuan ini mereka mengadu pendapat, bertukar pikiran, untuk menemukan alternatif-alternatif peningkatan pendidikan. Keputusan diambil secara musyawarah untuk memperoleh alternatif yang baik.

Komunikasi tentang pendidikan kepada masyarakat tidak cukup hanya dengan informasi verbal saja. Informasi ini perlu di lengkapi dengan pengalaman nyata yang ditunjukkan kepada masyarakat, agar timbul citra positif tentang pendidikan di-kalangan mereka (*national school public relation asscociation , 1976, h, 24*). Masyarakat umum pada umumnya memang ingin bukti nyata sebelum sebelum mereka memberi dukungan ter-hadap sesuatu. Begitu pula halnya dengan pendidikan, mereka ju-ga ingin minta bukti. Hal ini perlu diusahakan oleh para manajer pendidikan , misalnya lewat pameran setahun sekali.

Banyak bukti yang lain yang sudah dilakukan yang dapat me-ningkatkan citra masyarakat terhadap lembaga pendidikan ialah kemampuan para siswa menjawab pertayaan dalam acara cepat tepat dalam televisi, piagam-piagam yang diserahkan kepada beberapa siswa sebagai bukti kemampuan mereka dalam bidang bidang tertentu.[77]

[77] Ibid. ...hal 180-186

PMII
KOPRI

Bab

MANAJEMEN KOMUNIKASI

A. Pengertian Manajemen Komunikasi

Pengertian komunikasi adalah proses penyampaian atau penerimaan pesan dari satu orang kepada orang lain, baik langsung maupun tidak langsung, secara tertulis, lisan maupun bahasa isyarat. Adapun orang yang melakukan komunikasi disebut komunikator, dan orang yang diajak berkomunikasi disebut komunikan.

Komunikasi merupakan komponen yang sangat penting bagi seseorang dalam pergaulan social maupun dalam hubungan kerja. Dari komunikasi ini bisa diperoleh suasana yang akrab dan harmonis, bahkan terkadang bisa mendamaikan dua pihak yang bertikai. Namun, bisa juga sebaliknya, terjadi pertentangan, benturan, atau permusuhan karena komunikasi yang salah. Kesalahan komunikasi bisa menyangkut isinya atau caranya. Acapkali terjadi kasus salah paham baik dalam pergaulan social maupun hubungan kerja. Misalnya, seseorang sedang berbicara dengan orang lain. Sebenarnya, dia tidak memiliki keinginan menyinggung perasaan

lawan bicaranya, tetapi ternyata lawan bicaranya tersebut tersinggung lantaran cara komunikasi yang salah.

Komunikasi adalah suatu proses yang dilakukan seseorang atau beberapa orang, kelompok, organisasi, dan masyarakat menciptakan dan menggunakan informasi agar terhubung dengan lingkungan dan orang lain. Beberapa pendapat menurut pendapat ahli, antara lain:

1. Raymond Ross, Komunikasi adalah proses menyortir, memilih, dan pengiriman simbol-simbol sedemikian rupa agar membantu pendengar membangkitkan respons/makna dari pemikiran yang serupa dengan yang dimaksudkan oleh komunikator.
2. Bernard Barelson & Garry A. Steiner, Komunikasi adalah proses transmisi informasi, gagasan, emosi, keterampilan dan sebagainya dengan menggunakan simbol-simbol, kata-kata, gambar, grafis, angka, dan sebagainya.
3. Colin Cherry, Komunikasi adalah proses dimana pihak-pihak saling menggunakan informasi dengan untuk mencapai tujuan bersama dan komunikasi merupakan kaitan hubungan yang ditimbulkan oleh penerus rangsangan dan pembangkitan balasannya.

Dari beberapa pengertian komunikasi diatas , maka dapat disimpulkan bahwa Komunikasi ialah proses menyalurkan informasi, ide, penjelasan, perasaan, pertanyaan dari orang ke orang lain atau dari kelompok ke kelompok.

Unsur-unsur yang terdapat dalam komunikasi antara lain:

a. Adanya pengirim pesan (sender) atau komunikator
b. Materi (isi) pesan
c. Bahasa isyarat *(coding)*
d. Adanya media bahasa isyarat *(decoding)*
e. Penerima pesan (komunikan)
f. Adanya balikan (respon si penerima pesan)
g. Gangguan yang menghambat komunikasi.

Bahasa isyarat di sini bertujuan untuk menyingkat pola piker pengirim pesan ke bentuk bahasa, kode atau lambing lainnya sehingga pesannya dapat dipahami orang lain. Misalnya manajer menyampaikan pesannya dalam bentuk kata-kata, gerakan anggota badan (bahasa) tubuh. Tujuan penyampaian pesan ini adalah mengajak, membujuk, mengubah sikap atau perilaku kea rah tujuan tertentu.

Menurut Usman, berkomunikasi secara komunikatif berarti seseorang mampu menyampaikan informasi atau pesan kepada orang lain, baik langsung maupun tidak langsung, secara tertulis, lisan maupun bahasa isyarat sehingga orang lain dapat menerima informasi sesuai dengan harapan si pemberi informasi. Selain mampu menyampaikan informasi atau pesan, komunikasi komunikatif juga bermakna kemampuan menerima informasi atau pesan orang lain yang disampaikan kepadanya, baik langsung maupun tidak langsung, secara tertulis, lisan maupun bahasa isyarat. [78]

Dari uraian di atas, dapat dikemukakan pengertian manajemen komunikasi adalah pengelolaan proses menyalurkan informasi, ide, penjelasan, perasaan, pertanyaan dari orang ke orang lain atau dari kelompok ke kelompok lain, melalui pe-rencanaan, pengorganisasian, pengarahan, motivasi, koordinasi, dan pengawasan agar bisa terjadi komunikasi yang harmonis sehingga tujuan komunikasi tercapai dengan efektif dan efisien.

Pengirim pesan adalah seseorang yang mempunyai satu paket ide untuk disampaikan kepada orang lain dengan harapan pesannya dapat dipahami oleh penerima pesan sesuai dengan yang dimaksud. Materi pesan dapat berupa informasi, ajakan, rencana kerja, pertanyaan, dan tanggapan. Adapun media yang dapat digunakan dalam komunikasi antara lain: telpon, radio, televise, mikrofon, memo, surat, computer, internet, wenside, email, papan

---

[78] Usman, Husaini, Manajemen Pendidikan, Teori, Praktek dan Riset Pendidikan, (Jakarta: Nina Aksara, 2006).

pengumuman, pertemuan, lokakarya, seminar, rapat kerja, penerbitan, dan lain-lain.

Prinsip-prinsip komunikasi yang harus dilakukan komunikator antara lain: (1) penuh minat terhadap materi pesan, (2) menarik perhatian bagi komunikan, (3) dilengkapi alat peraga, dan (4) menguasai materi pesan: mengulangi bagian yang penting, memiliki kegunaan, dan adanya umpan balik.

Umpan balik adalah tanggapan yang berisi kesan dari penerima pesan ke pengirim pesan dalam bentuk verbal maupun non verbal. Dengan umpan balik seorang pengirim pesan akan mengetahui dengan pasti apakah pesannya dapat diterima sesuai dengan harapan. Hal ini dapat disampaikan oleh penerima pesan dan atau orang lain bukan penerima pesan.

B. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Daya Tarik Komunikasi dan Hambatan Komunikasi

Suatu pembicaraan adakalanya menimbulkan kesan psikologi yang berbeda padahal materi pembicaraannya sama, hanya orang yang menyampaikan tidak sama. Adakalanya penyampaian sesuatu pada khalayak bisa menimbulkan rasa antusias sehingga para pendengar tetap bersemangat, walaupun pembicaraan berlangsung dalam waktu yang panjang. Mereka tidak merasa lelah atau jenuh dalam mendengarkan penjelasan-penjelasan yang disampaikan. Namun, sebaliknya, tidak jarang penyampaian suatu informasi bisa mengakibatkan para pendengar jenuh meskipun disampaikan hanya dalam waktu singkat.

Bedasarkan kenyataan ini, harus dicari metode agar komunikasi bisa menarik perhatian orang lain. Kita perlu mengevaluasi dua kasus tersebut. Faktor-faktor apa saja yang terlibat mengkondisikan penyampaian oleh orang pertama sehingga menimbulkan rasa antusias, dan ini perlu ditiru. Sebaliknya, factor-faktor apa saja yang turut menyebabkan penyampaian oleh orang kedua itu sehingga menjenuhkan dan membosankan para pnedengarnya, dan ini perlu kita hindari.

Tampak memang ada keterlibatan factor-faktor tertentu yang memengaruhi daya tarik komunikasi itu, yaitu sebagai berikut.

1. Pribadi komunikan. Pada aspek pribadi ini ada bebarapa prinsip yang perlu diperhatikan. Pribadi harus dipandang sebagai kesatuan yang utuh, pribadi itu dinamis, setiap pribadi mempunyai nilai sendiri, setiap pribadi itu unik, dan pribadi itu sukar dinilai.
2. Arti kata atau kalimat. Setiap orang mengartikan kata sesuai dengan pengalaman hidupnya. Maka dalam berkomunikasi, kata-kata kunci harus dijelaskan secara rinci dengan disertai contoh.
3. Konsep diri. Ketepatan mmemahami konsep diri ini sangat membantu efektivitas komunikasi.
4. Empati. Hal ini perlu diperoleh dari orang lain sehingga komunikasi bisa efektif karena ada kesamaan sudut pandang antara komunikator dengan komunikan.
5. Umpan balik. Komunikator dalam berkomunikasi perlu mendapatkan umpan balik dari komunikan untuk mengetahui kemungkinan terjadinya kesalahan/perbedaan tafsir.[79]

Jika salah satu elemen komunikasi tidak ada maka komunikasi tidak akan berjalan. Adapun komponen - komponen dalam komunikasi antara lain :

1. Pengirim (*Sender* = Sumber) adalah seseorang yang mempunyai kebutuhan atau informasi serta mempunyai kepentingan mengkomunikasikan kepada orang lain.
2. Pengkodean *(Encoding)* adalah pengirim mengkodekan informasi yang akan disampaikan ke dalam symbol atau isyarat.

[79] Panduan Manajemen Sekolah, (ttp: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Pendidikan Menengah Umum, 1998), hlm 151.

3. Pesan *(Massage)* adalah pesan dapat dalam segala bentuk biasanya dapat dirasakan atau dimengerti satu atau lebih dari indra penerima.
4. Saluran *(Chanel)* adalah cara mentrasmisikan pesan, misalnya kertas untuk surat, udara untuk kata-kata yang diucapkan.
5. Penerima *(Recaiver)* adalah orang yang menafsirkan pesan penerima, jika pesan tidak disampaikan kepada penerima maka komunikasi tidak akan terjadi.
6. Penafsiran Kode *(Decoding)* adalah proses dimana penerima menafsirkan pesan dan menterjemahkan menjadi informasi yang berarti baginya. Jika semakin tepat penafsiran penerima terhadap pesan yang dimaksudkan oleh penerima, Maka semakin efektif komunikasi yang terjadi.
7. Umpan balik *(Feedback)* adalah pembalikan dari proses komunikasi dimana reaksi komunikasi pengirim dinyatakan.

Di dalam komunikasi selalu ada hambatan yang dapat mengganggu kelancaran jalannya proses komunikasi. Sehingga informasi dan gagasan yang disampaikan tidak dapat diterima dan dimengerti dengan jelas oleh penerima pesan atau receiver.

Menurut Ron Ludlow & Fergus Panton, ada hambatan-hambatan yang menyebabkan komunikasi tidak efektif , antara lain :

1. Status effect

Adanya perbedaaan pengaruh status sosial yang dimiliki setiap manusia. Misalnya karyawan dengan status sosial yang lebih rendah harus tunduk dan patuh apapun perintah yang di-berikan atasan. Maka karyawan tersebut tidak dapat atau takut mengemukakan aspirasinya atau pendapatnya.

2. Semantic Problems

Faktor semantik menyangkut bahasa yang dipergunakan komunikator sebagai alat untuk menyalurkan pikiran dan perasaannya kepada komunikator. Demi kelancaran komunikasi seorang komunikator harus benar-benar memperhatikan

gangguan sematis ini, sebab kesalahan pengucapan atau kesalahan dalam penulisan dapat menimbulkan salah pengertian *(misunderstanding)* atau penafsiran *(misinterpretation)* yang pada gilirannya bisa menimbulkan salah komunikasi (miscommunication). Misalnya kesalahan pengucapan bahasa dan salah penafsiran seperti contoh : pengucapan demonstrasi menjadi demokrasi, kedelai menjadi keledai dan lain-lain.

3. Perceptualidistorsion

Perceptual distorsion dapat disebabkan karena perbedaan cara pandangan yang sempit pada diri sendiri dan perbedaaan cara berpikir serta cara mengerti yang sempit terhadap orang lain. Sehingga dalam komunikasi terjadi perbedaan persepsi dan wawasan atau cara pandang antara satu dengan yang lainnya.

4. Cultural Differences

Hambatan yang terjadi karena disebabkan adanya perbedaan kebudayaan, agama dan lingkungan sosial. Dalam suatu organisasi terdapat beberapa suku, ras, dan bahasa yang berbeda. Sehingga ada beberapa kata-kata yang memiliki arti berbeda di tiap suku. Seperti contoh : kata "jangan" dalam bahasa Indonesia artinya tidak boleh, tetapi orang suku jawa mengartikan kata tersebut suatu jenis makanan berupa sup.

5. Physical Distractions

Hambatan ini disebabkan oleh gangguan lingkungan fisik terhadap proses berlangsungnya komunikasi. Contohnya : suara riuh orang-orang atau kebisingan, suara hujan atau petir, dan cahaya yang kurang jelas.

6. Poor choice of communication channels

Adalah gangguan yang disebabkan pada media yang dipergunakan dalam melancarkan komunikasi. Contoh dalam kehidupan sehari-hari misalnya sambungan telephone yang terputus-putus, suara radio yang hilang dan muncul, gambar yang kabur pada pesawat televisi, huruf ketikan yang buram pada surat sehingga informasi tidak dapat ditangkap dan dimengerti dengan jelas.

7. *No Feed back*

Hambatan tersebut adalah seorang sender mengirimkan pesan kepada receiver tetapi tidak adanya respon dan tanggapan dari receiver maka yang terjadi adalah komunikasi satu arah yang sia-sia. Seperti contoh : Seorang manajer menerangkan suatu gagasan yang ditujukan kepada para karyawan, dalam penerapan gagasan tersebut para karyawan tidak memberikan tanggapan atau respon dengan kata lain tidak peduli dengan gagasan seorang manajer.

Di samping itu, ada delapan prinsip yang perlu dilakukan agar komunikasi bisa dikerjakan dengan efektif, yaitu sebagai berikut.

a. Berpikir dan berbicara dengan jelas.
b. Ada sesuatu yang penting untuk disampaikan.
c. Ada tujuan yang jelas.
d. Penguasaan terhadap masalah.
e. Pemahaman proses komunikasi dan penerapannya dengan konsisten.
f. Mendapatkan empati dari komunikan.
g. Selalu menjaga kontak mata, suara yang tidak terlalu keras atau lemah serta menghindari ucapan pengganggu.
h. Komuikasi harus direncanakan (apa pesan yang ingin dikomunikasikan, siapa komunikan yang dituju, buatlah scenario yang jelas, dan hendknya mempersiapkan diri agar menguasai masalah).[80]

Apabila diamati, delapan prinsip tersebut ada yang terkait dengan komunikator, komunikan, dan komunikasi itu sendiri. Ketika delapan prinsip itu dipenuhi, maka komunikasi akan berjalan efektif. Ini membuktikan bahwa komunikasi yang berjalan mampu mengubah perilaku komunikasi sesuai dengan yang di-

---

[80] Jamal Madhi, Menjadi Pemimpin yang Efektif dan Berpengaruh Tinjauan Manajemen Kepemimpinan Islam, Terj. Anang Syafruddin dan ahmad Fauzan, (Bandung PT Syaamil Cipta Media, 2004), hlm. 104-105

harapkan komunikator. Perubahan perilaku komunikasi ini menjadi target dari suatu komunikasi karena perubahan itu menjadi harapan bagi komunikator. Keampuhan komunikasi itu ditentukan oleh perubahan perilaku tersebut, yang berarti komunikan mengikuti apa yang disampaikan komunikator. Semakin cepat komunikan berubah mengikuti keinginan komunikator, semakin efektif komunikasi yang disampaikan. Bagaimana cara mengubah perilaku komunikan itu, tentunya bagaimana komunikator berusaha memengaruhinya. Oleh karena itu, dibutuhkan keahlian berkomunikasi. Menurut Jamat Mahdi, keahlian berkomunikasi itu meliputi tujuh sikap, yakni (1) cekatan *(mubadarah),* (2) kecepatan *(sur'ah),* (3) ketekunan *(mutsabarah),* (4) fleksibilitas *(murunah),* (5) penguasaan *(saitharah),* (6) kemampuan untuk memerhatikan *(ishga')* dan (7) meminimalisasi tenaga.

C. Tujuan dan Manfaat Komunikasi

Usman, menyatakan tujuan dan manfaat komunikasi adalah sebagai sarana untuk :

1. Meningkatkan kemampuan manajerial dan hubungan sosial.
2. Menyampaikan atau menerima informasi.
3. Menyampaikan dan menjawab pertanyaan.
4. Mengubaha perilaku (pola pikir,perasaan,dan tindakan) melalui perencanaan,pengorganisasian,pengarahan,dan pengawasan.
5. Mengubah keadaan sosial
6. Dua hal yang dapat mengubah perilaku dan keadaan sosial adalah komunikasi dan pengambilan keputusan. [81]

Manajemen komunikasi yang baik diharapkan berfungsi menghindari salah paham, ketersinggungan, bahkan permusuhan, melainkan juga bisa mengharmonisasikan pergaulan social maupun hubungan kerja, sehingga tercipta kondisi yang kondusif untuk memajukan lembaga pendidikan. Harmonisasi ini menjadi sa-

[81] Usman, Husaini, Management,....hlm. 26

lah satu pilar kekompakan dalam menjalankan roda organisasi apa saja, termasuk juga organisasi pendidikan.

Untuk itu, kominikasi harus dikelola dengan baik. Jalaluddin Rahmat, [82]menuturkan, "Para pakar komunikasi sepakat dengan para psikolog bahwa kegagalan komunikasi berakibat fatal baik secara individual maupun social" hubungan persahabatan bisa berbalik menjadi permusuhan , dan ini bisa menjadi lebih fatal lagi, jika salah satu fihak tidak menyadari kesalahannya, sehingga tidak ada upaya untuk melakukan pendekatan-pendekatan yang mengarah pada rekonsiliasi *(ishlah).*

Suatu pembicaraan adakalanya menimbulkan kesan psikologis yang berbeda padahal materi pembicaraannya sama, hanya orang yang menyampaikan tidak sama. Adakalanya penyampaian sesuatu pada khalayak bias menimbulkan rasa antusias sehingga para pendengar tetap bersemangat, walaupun pembicaraan berlangsung dalam waktu yang panjang. Mereka tidak merasa lelah atau jenuh dalam mendengarkan penjelsan-penjelasan yang disampaikan. Namun sebaliknya, tidak jarang penyampaian suatu informasi bisa mengakibatkan para pendengar jenuh meskipun disampaikan hanya dalam waktu yang singkat.

Berdasarkan kenyataan ini, harus dicari metode yang sesuai agar komunikasi bisa menarik perhatian orang lain. Kita perlu mengevaluasi dua kasus tersebut. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi seseorang dalam menyampaikan pesan bisa diterima atau didengarkan oleh orang lain dengan penuh antusias atau semangat. Sebaliknya, faktro-faktor apa saja yang menyebabkan penyampaian pesan oleh orang kedua itu sehingga menjenuhkan dan membosankan para pendengarnya.

---

[82] Jalaluddin Rahmad, Islam Aktual Refleksi Sosial Seorang Cendekiawan Muslim, (Bandung: Mizan, 1991), hlm. 76

Bab

-IX-

MANAJEMEN KONFLIK

A. Pengertian Manajemen Konflik

Ada beberapa pengertian yang dipaparkan para ahli tentang makna terminology konflik. Afzalur Rahim, menyatakan bahwa konflik dapat didefisinikan sebagai keadaan interaksi yang termanifestasikan dalam sikap ketidakcocokan, pertentangan atau perbedaan dengan atau antara entitas social seperti individu-individu, kelompok-kelompok, atau organisasi-organisasi. Sedangkan menurut Wahyusumidjo,[83] mendefinisikan secara lebih simple, konflik adalah segala macam bentuk hubungan antara manusia yang mengandung sifat berlawanan. Selanjutnya konflik dalam pengertian yang sangat luas dapat dikatakan sebagai segala macam bentuk antar hubungan antar manusia yang bersifat berlawanan *(antagonistik).* Ia dapat terlihat secara jelas dan dapat pula tersembunyi. Menurut kamus besar bahasa Indonesia, konflik

[83] Wahyusumidjo, Kepemimpinan dan Motivasi (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2002), hlm 152

adalah percekcokan, perselisihan atau pertentangan baik dari segi pemikiran atau kebijakan. Menurut sosiologis, konflik merupakan proses antara dua orang atau lebih yang berusaha menyingkirkan dengan cara menghancurkan atau membuat tidak berdaya.

Menurut pandangan lama, konflik yang terjadi di dalam suatu organisasi harus dihindarkan karena dapat mengakibatkan kesalahan manajemen di dalam mengelola organisasi. Pandangan yang baru mengenai konflik sekarang sudah berubah. Suatu konflik terjadi di dalam organisasi disebabkan oleh beberapa hal termasuk struktur organisasi, perbedaan nila-nilai yang di yakini para anggota organisasi. Jadi konflik di dalam suatu organisasi tidak dapat dihindarkan, disini manajemen bertugas untuk mengelola tingkat konflik untuk pencapaian prestasi organisasi secara optimal.[84]

Konflik di dalam organisasi merupakan ketidakserasian hubungan yang normal antara dua atau lebih kelompok atau unit di dalam organisasi. Disini kedua kelompok yang sebelumnya dapat bekerja sama dengan serasi, sekarang menjadi sulit untuk dapat bekerja sama. Suatu konflik dapat terjadi sementara, terus menerus pada tingkat yang kecil atau dapat meningkat baik ketegangannya antara kelompok-kelompok tersebut maupun meluas melibatkan kelompok lain didalam organisasi. Hal ini akan berakibat komunikasi antara kelompok yang konflik menjadi putus.

B. Faktor Penyebab Terjadinya Konflik

Penyebab terjadinya konflik di dalam organisasi sangat beragam. Menurut James A.F. Stoner, konflik dapat disebabkan oleh beberapa hal yaitu:[85]

1. Pembagian sumber daya

---

[84] Agus Subardi, *Manajemen Pengantar*, (Yogyakarta:STIM YKPN, 2001)

[85] Ibid.

Adanya sumber daya di dalam organisasi yang terbatas, sehingga ada kelompok yang mendapatkan kurang dari yang mereka inginkan. Konflik dapet terjadi karena kelompok yang ada bersaing untuk mendapatkan kemungkinan terbesar dari sumber daya yang tersedia.

2. Tujuan yang berbeda

Organisasi yang mempunyai beberapa unit dengan tujuan yang berbeda, lebih mudah terjadi konflik dibandingkan dengan unit-unit yang tujuannya sama atau tujuan yang saling mendukung. Perbedaan didalam tujuan dari unit-unit didalam organisasi mempunyai lima karakteristik yaitu:

a. Proses penyusunan tujuan

Tujuan-tujuan organisasi berkembang dari tawar menawar diantara penguasa organisasi. Setiap penguasa mencoba meningkatkan pengaruhnya dan penguasaan sumber daya organisasi. Sebagai contoh, manajer pemasaran menghendaki untuk menambah modifikasi produk yang akan meningkatkan penjualan dari *" product line"* yang ada. Menejer keuangan menghendaki dia yang menyetujui harga jual produk.

b. Tujuan individual yang berbeda

Adanya perbedaan tujuan, keinginn dan pengalaman di antara anggota organisasi dapat menimbulkan ketidakcocokan di antara anggota. Selanjutnya hal tersebut sering menimbulkan konflik diantara mereka.

c. Saling tergantung pada sumber daya yang terbatas

Perbedaan tujuan antara unit-unit di dalam organisasi tidak menjadi masalah jika sumber daya yang ada dapat mencukupi dan unit-unit tersebut tidak bersaing untuk mendapatkan sumber daya yang sama. Masing-masing unit dapat mencapai tujuannya sendiri tanpa banyak perhatian terhadap yang lain. Sebaliknya, apabila unit-unit tersebut membutuhkan sumber daya yang sama (seperti anggota anggaran operasi, peralatan dan pelayanan) dan sumber daya tersebut tidak cukup maka perbedaan tujuan dapat mengakibatkan masalah yang gawat. Jadi saling ketergantungan

pada sumber daya yang terbatas dapat diartikan sebagai tujuan-tujuan yang bertentangan untuk memperebutkan sumber daya yang terbatas.

d. Sistem balas jasa

Pada umumnya setiap organisasi memberi balas jasa yang lebih banyak terhadap unit-unit yang lebih produktif. Unit-unit yang saling tergantung, untuk mendapatkan balas jasa yang lebih besar tidak hanya dengan meningkatkan produktivitas tetapi juga dengan cara menghalangi usaha-usaha dengan unit lainnya.

e. Penjabaran yang subjektif terhadap tujuan-tujuan organisasi

Tujuan organisasi yang terlalu umum dapat mengakibatkan interpretasi yang berbada di antara unit-unit yang menjabarkan tujuan tersebut ke dalam tujuan-tujuan unit operasional. Hal ini dapat berakibat masing-masing unit punya tujuan yang saling bertentangan.

3. Ketergantungan aktivitas kerja

Apabila beberapa bagian di dalam organisasi saling tergantung. Terutama untuk ketergantungan yang berurutan *("Sequential Interde-pendence")* maka pemberian kerja dan balas jasa yang tidak sama antara bagian satu dengan yang lain akan memudahkan terjadinya ketidakpuasan yang akhirnya dapat menimbulkan konflik antara mereka.

4. Perbedaan nilai dan status

Hal ini dapat menimbulkan konflik karena nilai-nilai yang diyakini di setiap bagian di dalam organisasi dapat berbeda. Sebagai contoh, orang-orang di bagian teknik lebih mementingkan produk yang berkualitas, desain yang sempurna dan produk yang tahan lama. Sedangkan orang-orang di bagian pabrik lebih mengutamakan desain yang sederhana dan biaya yang murah.

5. Gaya perorangan dan pengertian yang berbeda di dalam organisasi

Hal ini terjadi karena beberapa orang lebih menyenangi konflik, debat dan berargumen yang sehat (terkendali) sehingga dapat merangsang para anggota orgnisasi lebih kreatif dan dapat

meningkatkan prestasi mereka. Sementara beerapa orang tidak dapat mengendalikan diri di dalam konflik, tepat dan berargumen sehingga terjadi "perang tanding" yang meluas. Pada umumnya, perbedaan umur, pendidikan dan posisi pekerjaan dapat lebih memudahkan konflik.

C. Jenis-jenis konflik

Di dalam kehidupan berorganisasi pada umumnya ada lima jenis konflik yang sering terjadi, yaitu[86]:

1. *Konflik dalam diri individu*. Hal ini terjadi pada saat seseorang menghadapi ketidakpastian akan pekerjaan yang diharapkan untuk dilaksanakan, apbila beberapa permintaan pekerjaan saling bertentangan, atau pada saat seseorang diharapkan untuk melaksanakan pekerjaan yang dirasakan melebihi dari kemampuannya.
2. *Konflik antar individu dalam organisasi yang sama*, sering diakibatkan oleh perbedaan-perbedaan kepribadian. Lebih sering konflik ini berasal dari adanya peranan atasan dan bawahan atau berasal dari sikap anggota kelompok yang membawa konflik kelompok menjai konflik pribadi.
3. *Konflik antara individu dan kelompok*, berkaitan dengan cara individu menanggapi tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka. Sebagai contoh, seseorang mungkin dihukum oleh kelompok kerjanya karena melanggar norma-norma kelompok.
4. *Konflik antar kelompok organisasi dalam organisasi yang sama*. Konflik lini-staf dan konflik manajemen-buruh adalah bentuk konflik antar kelompok yang sering terjadi.
5. *Konflik antar organisasi*. Hal ini terjadi karena persaingan ekonomi dalam sistem perekonomian suatu negara. Biasanya konflik ini sering disebut persaingan yang mengarahkan pada pengembangan produk baru, teknologi dan jsa-jasa, harga-

[86] Agus Subardi, Manajemen….2001

harga yang lebih rendah, dan penggunaan sumber daya yang lebih efisien.

Sedangkan menurut Wahjosumidjo ada empat macam konflik peran yaitu sebagai berikut.

1. Konflik yang dating dari seorang penentu peran *(intrasender role conflict).*
2. Konflik yang dating dari dua atau lebih penentu peran *(intersender role conflict).*
3. Konflik yang terjadi karena benturan dua peran yang dimiliki oleh seseorang *(interrole conflict).*
4. Konflik yang terjadi antara kewajiban dan pribadi seseorang *(person role conflict).*

Jenis dan bentuk konflik itu memiliki implikasi dan konsekuensi bagi manajer lembaga pendidikan Islam. Karena, manajer memiliki peran yang fungsional dalam mengelola konflik dan diharapkan mampu mengelolanya sebaik mungkin sehingga menghasilkan kepuasan bagi semua pihak, terutama fihak yang berkonflik. Setidaknya, mereka tidak lagi membuat ulah yang berpotensi menyulut konflik baru pasca penyelesaian konflik. Di samping itu, hal ini juga menuntut manajer untuk bias member teladan bagi dirinya sendiri dan tentu pada orang lain. Contoh bagi diri diri sendiri seringkali kurang bisa direalisasi oleh para manajer. Maka, manajer pendidikan Islam harus belajar dan menghayati kasus yang dialami, harus disadari bahwa memrintah diri sendiri terkadang lebih sulit daripada memerintah orang lain.

D. Dampak Konflik

Konflik atau pertentangan dapat terjadi antara individu dengan individu, individu dengan kelompok, atau kelompok dengan kelompok. Konflik dapat terjadi diantara pihak yang mempuyai tujuan sama karena salah satu pihak atau kedua belah pihak merasa dirugikan. Individu dan kelompok dalam organisasi mengembangkan keahlian dan pandanganyang berbeda tentang pekerjaan, tugas dengan yang lain, yang dalam interaksinya dapat

menimbulkan konflik. Disekolah, konflik dapat terjadi dalam semua tingkatan, baik intrapersonal, interpersonal, intragroup, intergroup, intraorganisasi, maupun interorganisasi.[87]

Dampak dari konflik itu sendiri disini ada dampak positif (menguntungkan) dan dampak negatif (merugikan), sebagai berikut:

1. Dampak Positif atau Menguntungkan

a. Mendorong untuk kembali mengkoreksi diri. Dengan adanya konflik yang terjadi, mungkin akan membuat kesempatan bagi salah satu ataupun kedua belah pihak untuk saling merenungi kembali, berpikir ulang tentang kenapa bisa terjadi perselisihan ataupun konflik diantara mereka.

b. Meningkatkan kinerja. Kondisi ini bisa menjadi cambuk menyebabkan peningkatan kerja. Untuk menunjukkan kepada orang lain kinerjanya dan mencapai sukses.

c. Pendekatan yang lebih baik. Konflik bisa menimbulkan (surprise) kerena kehadirannya sering tidak disadari, sehingga orang lebih berhati-hati dalam bertindak.

d. Mengembangkan alternative yang baik. Bisa saja dengan adanya konflik yang terjadi diantara orang per orang, membuat seseorang berpikir dia harus mulai mencari alternatif yang lebih baik dengan misalnya bekerja sama dengan orang lain.

2. Dampak Negatif atau Merugikan

a. Subjektik dan emosional. Pada umumnya pandangan pihak yang sedang konflik satu sama lain sudah tidak objektif dan bersifat emosional.

b. Apriori. Selalu berapriori terhadap "lawan". Terkadang kita tidak meneliti benar tidaknya permasalahan, jika melihat sumber dari persoalan adalah dari lawan konflik kita.

---

[87] Mulyasa, Menjadi Kepala Sekolah Profesional, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006)

c. Saling menjatuhkan. Ini salah satu akibat paling nyata dari konflik yang terjadi diantara esame orang di dalam suatu organisasi, akan selalu muncul tindakaan ataupun upaya untuk saling menjatuhkan satu sama lain dan membuat kesan lawan masing-masing rendah dan penuh dengan masalah.
d. Stres. Konflik yang berkepanjangan, tidak saja dapat menurunkan kinerja,tetapi menimbulkan stres.

E. Metode Pengelolaan Konflik

Pada bagian ini dibicarakan tiga bentuk dari manajemen konflik, yaitu[88]:

1. Metode stimulasi konflik

Stimulasi konflik dalam satuan-satuan organisasi yang pelaksanaan kegiatannya lambat karena tingkat konflik yang lebih rendah. Pada situasi di mana konflik terlalu rendah, umumnya melibatkan orang yang turut berinisiatif dan lebih senang pasif. Kejadian-kejadian, perilaku dan informasi yang dapat mengarahkan orang bekerja dengan lebih baik diabaikan, para anggota kelompok saling bertoleransi tehadap kelemahan dan penurunan prestasi kerja. Para manajer kelompok tersebut harus merangsang timbulnya persaingan dan konflik yang dapat mempunyai akibat penggemblengan. Metode stimulasi konflik meliputi:

a. Memasukkan orang luar ke dalam kelompok. Di sini sering digunakan metode "*Shaking Up*" yaitu dengan mengadakan perubahan besar-besaran di dalam organisasi agar lebih efektif.
b. Perlakuan berbeda dari biasanya. Sebagai contoh, di suatu rumah sakit peran pasien sangat pasif terhadap kemajuan kesehatannya yang diinformasikan secara regular. Setelah ada dokter yang mengajak berdiskusi tentang kesehatan mereka, para pasien kemudian lebih aktif berperan di dalam meningkatkan kesehatan mereka.

---

[88] Agus Subardi, *Manajemen. ...* 2001

c. Penyusunan kembali organisasi. Kelompok-kelompok kerja yang lama,departemen-departemen lama terpisah-terpisah dan disusun departemen dan kelompok-kelopmpok yang baru.
d. Mendorong terjadinya persaingan. Penawaran bonus, pembayaran insentif dan penghargaan terhadap kegiatan yang dapat mendorong terjadinya persaingan. Apabila persaingan dipelihara sampai tingkat yang tinggi, ada kemungkinan dapat mendorong terjadinya konflik yang pada akhirnya dapat memajukan organisasi.
e. Pemilihan manajer-manajer yang tepat. Manajer yang tidak tepat biasanya melarang adanya perbedaan pendapat sehingga kelompok tersebut menjadi pasif. Menggunakan manajer yang tepat untuk kelompok tertentu dapat men-dorong konflik yang berguna bagi kelompok yang pasif.

2. Metode Pengurangan Konflik

Metode Pengurangan atau penekanan konflik jika terlalu tinggi atau menurunkan produktivitas. Para manajer biasanya lebih memperhatikan pengurangan konflik dari pada stimulasi konflik. Metode penguranagan konflik menekan terjadinya antagonisme yang ditimbulkan oleh konflik. Jadi metode ini mengelola tingkat konflik dengan "pendinginan suasana" tetapi tidak menangani langsung masalah-masalah yang menimbulkan konflik yang awal.

Ada dua metode yang telah dicoba, dapat mengurangi konflik. *Pendekatan efektif pertama* adalah dengan mengganti tujuan yang menimbulkan persaingan dengan tujuan yang dapat diterima oleh kelompok-kelompok yang ada. *Pendekatan efektif kedua* adalah dengan mempersatukan kelompok yang sedang konflik dengan cara mengalihkan perhatian mereka untuk menghadapi "ancaman" atau "musuh" dari organisasi mereka.

3. Metode Penyelesaian konflik

Tiga metode penyelesaian konflik yang sering digunakan adalah dominasi atau penekanan, kompromi, dan pemecahan masalah terpadu. Metode-metode ini berbeda dalam hal efekti-vitas dan kreativitas penyelesaian konflik serta pencegahan situasi konflik di masa mendatang.

Dominasi dan penekanan. Hal ini dilakukan dengan beberapa cara yaitu:

a. Kekerasan *(forcing).* Konflik diselesaikan dengan menggunakan wewenang atasan memaksa kelompok-kelompok menghentikan konflik mereka.
b. Pemenangan *(smoothing).* Secara lebih diplomatis atasan memperkecil keluasan konflik dengan dasar yang masuk akal.
c. Penghindaran *(avoidance).* Manajer menghindar untuk menyelesaikan konflik atau manajer pura-puta tidak tahu kalau ada konflik. Hal ini dilakukan manajer apabila manajer tidak punya informasi lengkap tentang konflik tersebut.
d. Aturan mayoritas *(majority rule).* Penyelesaian konflik antar kelompok dengan mengadakan pemungutan suara melalui prosedur yang adil.

Kompromi. Manajer mencoba menyelesaikan konflik melalui jalan tengah yang dapat diterima oleh semua pihak yang konflik tanpa menimbulkan frustasi atau kecewa salah satu pihak yang konflik. Metode ini merupakan cara penyelesaian konflik yang lemah, karena tidak memberikan penyelesaian terbaik yang dapat membantu organisasi mencapai sasarannya. Bentuk-bentuk kompromi meliputi:

a. Pemisahan *(separation).* Pihak-pihak yang sedang bertentangan dipisahkan sampai mereka setuju untuk suatu penyelesaian.)
b. Arbitrasi *(arbitration).* Pihak ketiga (biasanya manajer) diminta oleh pihak-pihak yang konflik untuk menjadi "wasit" untuk menyelasaikan konflik mereka.

c. Penyelesaian melalui kesempatan, di mana beberapa kegiatan secara random dapat memutuskan hasil sehingga konflik menjadi terselesaikan.
d. Kembali pada peraturan-peraturan yang berlaku, pihak-pihak yang bertentangan setuju untuk menyelesaikan konflik mereka melalui peraturan organisasi yan berlaku.
e. Penyuapan *(Bribing).* Salah satu pihak yang konflik menerima beberapa kompensasi untuk mengakhiri konflik mereka.

Pemecahan masalah terpadu (integratif). Metode ini menggunakan konflik antar kelompok dialihkan pada situasi pemecahan masalah bersama yang dapat diselesaikan melalui teknik-teknik pemecahan masalah. Ada tiga jenis metode penyelesaian konflik integratif, yaitu:

a. *Konsensus*. Pihak-pihak yang konflik bertemu bersama untuk mencari penyelesaian terbaik bagi masalah mereka tanpa mencari kemenangan salah satu pihak saja.
b. *Konfrontasi.* Pihak-pihak yang bertentangan saling berhadapan untuk mengatakan pendapat masing-masing secara langsung. Alasan-alasan terjadinya konflik dapat diketahui dan metode penyelesaiannya dapat digunakan. Dengan kepeimpinan yang terampil dan kesediaan semua pihak untuk menerima penyelesaian maka suatu penyelesaian yang rasional sering dapat diketemukan.
c. *Penggunaan tujuan*. Tujuan yang lebih tinggi (*super ordinate gools*) juga dapat menjadi metode penyelesaian konflik jika tujuan tersebut disetujui bersama. Sebagai contoh, dua buah fakultas saling memperebutkan dana penelitian dari universitas mereka, kemudian dua fakultas tersebut bekerja sama membuat proposal untuk mendapatkan dana dari pemerintah.

Bab

-X-

KEPEMIMPINAN DALAM PENDIDIKAN

A. Pengertian Kepemimpinan dan Kepemimpinan Pendidikan

Kepemimpinan adalah terjemahan dari kata *"leadership"* yang berasal dari kata "leader". Pemimpin *(leader)* adalah orang yang memimpin, sedangkan pemimpin merupakan jabatannya. Dalam pengertian lain, secara etimologi istilah kepemimpinan berasal dari kata dasar "pimpin" yang artinya bombing atau tuntun. Dari "pimpin" lahirlah kata kerja "memimpin" yang artinya membimbing dan menuntun.[89]

Untuk mendefinisikan pengertian kepemimpinan, secara terminology, para pakar berbeda-beda pendapat, belum seorangpun yang mampu menjawab semua pertanyaan yang ada dari setiap definisi. Namun, meskipun berbeda-beda justru dapat saling melengkapi satu sama lain.

---

[89] Pramuji, Kepemimpinan Pemerintahan di Indonesia, (Jakarta: Bumi Aksara, 1995).

Pendapat tersebut antara lain, kepemimpimpinan menurut William Chohen yang di kutip dalam bukunya Andreas Harefa adalah seni mempengaruhi orang lain untuk melakukan unjuk kerja maksimum guna menyelesaikan suatu tugas, mencapai suatu tujuan atau menyelesaikan sebuah proyek. [90] Kepemimpinan adalah kemampuan menetapkan suatu arah yang dapat dirasakan (*asenstble direction)*, membuat orang-orang menyelaraskan diri ke arah itu, member dan member mereka *kekuatan (enegizing them)* untuk mencapainya dengan cara apapun. Kepemimpinan adalah proses membujuk *(inducing)* orang-orang lain untuk mengambil langkah menuju suatu sasaran bersama-sama.

Selain itu kepemimpinan telah didefinisikan dalam kaitannya dengan cirri-ciri individual, perilaku, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan peran, tempatnya pada suatu posisi administrasi, serta persepsi oleh orang lain mengenai keabsahan dari pengaruh.[91] Berikut ini adalah beberapa definisi mengenai kepemimpinan.

Menurut Robbin, kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Sumber dari pengaruh dapat diperoleh secara formal yaitu dengan menduduki suatu jabatan manajerial yang di-dudukinya dalam suatu organisasi.[92]

J.P. Kotter berpendapat kepemimpinan adalah seperangkat proses yang terutama ditujukan untuk menciptakan organisasi atau menyesuaikannya terhadap keadaan-keadaan yang jauh berubah. Kepemimpinan menentukan seperti apa seharusnya ma-

[90] Andreas Harefa, Menjadi Manusia Pembelajar (Jakarta, 2000), hlm. 150

[91] Yulk, Gary, Kepemimpinan dalam Organisasi (terjemah), (Jakarta: Prenhallindo, 1998).

[92] Robbins, SP, Teori Organisasi: Struktur, Desain, dan Aplikasi, Terjemahan Udaya, Yusuf, (Jakarta: Arcan, 1994).

sa depan itu, mengarahkan kepada visi, dan memberikan inspirasi untuk mewujudkannya.[93]

Ada hubungan antara manjemen dengan kepemimpinan. Sondang P. Siagian menegaskan bahwa inti manajemen adalah kepemimpinan. Manifestasi yang paling nyata dari manjemen adalah kepemimpinan.[94] Dengan pengertian lain, manajemen lebih luas dari pada kepemimpinan, atau kepemimpinan berada dalam ruang lingkup manjemen.

Dalam kehidupan sehari-hari kita sering tidak bisa membedakan antara manajer dan pemimpin secara fungsional. Ilmuan yang concern dalam bidang ini sangat hati-hati dalam membedakan manjemen dan kepemimpinan.

Timpe dalam bukunya Leadership mengartikan manajemen lebih pada proses baik mental maupun fisik yang mengakibatkan orang lain melakukan pekerjaan sesuai yang disyaratkan untuk mencapai tujuan organisasi. Manager lebih difungsikan sebagai orang yang menangani perencanaan, mengorganisasi, dan mengendalikan pekerjaan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan kepemimpinan diartikan sebagai kegiatan manajerial terbatas dan memusatkan perhatian pada interaksi antar pribadi antar pimpinan dan satu atau lebih bawahan dengan maksud memperbesar efektivitas organisasi. Kepemimpinan, dengan demikian, adalah proses pengaruh social di mana manajer mencari keikutsertaan sukarela dari bawahan dalam usaha mencapai tujuan.[95]

Halil dan Carol berpendapat bahwa kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan mendorong sejumlah orang (dua atau

[93] J.P. Kotter, Leader change Menjadi Pioner Perubahan, (Terjemahan), (Jakarta: Gramedia, 1997).

[94] Sondang P. Siagian, Fungsi-fungsi Manajerial, (Jakarta: Bina Aksara. 1989, hlm. 8

[95] Timpe, A. Dale, Kepemimpinan: Seri Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta: Media Elex Komputindo).

lebih) agar bekerjasama dalam melakukan kegiatan-kegiatan yang terarah dalam tujuan bersama.

Sutisna merumuskan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi kegiatn seseorang atau kelompok dalam usaha ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu. Soepardi dalam buku yang sama menjelaskan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, menghukum, dan membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.[96]

William Chohen yang dikutip dalam bukunya Andreas Harefa mendefinisikan kepemimpinan adalah seni mempengaruhi orang lain untuk melakukan unjuk kerja maksimum guna menyelesaikan suatu tugas, mencapai suatu tujuan atau menyelesaikan sebuah proyek.[97] Kepemimpinan adalah kemampuan menetapkan suatu arah yang dapat dirasakan *(asensible direction),* membuat orang-orang menyelaraskan diri kearah itu, memberi mereka kekuatan *(energizing them)* untuk mencapainya dengan cara apapun. Kepemimpinan adalah proses membujuk (inducing) orang-orang lain

Dari beberapa pengertian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa (1) kepemimpinan adalah proses yang menjamin terjadinya dinamika positif dalam organisasi atau kelompok dengan cara melakukan berbagai kegiatan atau kelompok dengan cara melakukan berbagai kegiatan yang mendukung tercapainya tujuan organisasi, dan (2) kepemimpinan *(leadership)* adalah kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membina, membimbing, melatih, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum seluruh sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan secara efektif dan efisien.

---

[96] Sutisna, Oteng,

[97] Andreas Harefa, Manusia, ... hlm. 150

Kepemimpinan memiliki beberapa implikasi: *Pertama,* kepemimpinan berarti berarti melibatkan orang atau pihak lain, yaitu para karyawan aatau bawahan *(followers).* Para bawahan atau karyawan harus memiliki kemauan untuk menerima arahan dari pimpinan. *Kedua,* seorang pemimpin yang efektif adalah seseorang yang dengan kkekuasaannya *(power)* mampu menggugah pengikutnya untuk mencapai kinerja yang memuaskan.

Sedangkan kepemimpinan pendidikan berperan sangat penting dalam rangka mengarahkan dan menggerakkan organ-isasi pendidikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Saunders, mendefinisikan kepemimpinan pendidikan sebagai *"any act which facilities the achievement of educational abyektives".* Defenisi tersebut member pengertian bahwa kepemimpinan pendidikan merupakan setiap tindakan yang dilakukan terhadap fasilitas pendidikan untuk meraih prestasi dari sasaran pendidikan yang telah ditentukan. Sementara menurut Husna Asmara, ke-pemimpinan pendidikan adalah segenap kegiatan dalam usaha mempengaruhi personal di lingkungan pendidikan pada situasi tertentu agar mereka melalui usaha kerjasama, mau bekerja dengan penuh tanggung jawab dan ikhlas demi tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Dalam konteks lembaga pendidikan, peran kepemimpinan dilaksanakan oleh kepala sekolah. Sehingga kepemimpinan pendidikan adalah proses mempengaruhi semua personil yang mendukung pelaksanaan aktivitas pembelajaran dalam rangka mencapai tujuan pendidikan.

Jadi kepemimpinan pendidikan adalah segenap kegiatan dalam usaha mempengaruhi personil di lingkungan pendidikan pada situasi tertentu agar mereka melalui usaha kerjasama, mau bekerja dengan penuh tanggung jawab dan ikhlas demi ter-capainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Dalam pengembangan lembaga pendidikan, kepemimpinan pendidikan mempunyai dua fungsi, yaitu:

1. Mengusahakan keefektifan organisasi pendidikan yang meliputi: adanya etos kerja yang baik, manajemen terkelola dengan baik, mengusahakan tenaga pendidik yang memiliki ekspektasi yang tertinggi, mengembangkan tenaga pendidik sebagai model peran yang positif, memberilakn perlakuan balikan positif pada anak didik, menyediakan kondisi kerja yang baik bagi tenaga pendidik dan staf tata usaha, memberikan tanggungjawab pada peserta didik, dan saling berbagi aktivitas antara pendidik dan peserta didik.
2. Mengusahakan lembaga pendidikan (sekolah) berhasil *(successful school*) yang meliputi : melaksanakan fungsi kepemimpinan dengan menempatkan implementasi kurikulum sebagai tujuan utama, menekankan pada kualitas pengajaran dan pembelajaran, memiliki tujuan yang jelas dan ekspektasi yang tinggi pada tenaga pendidik maupun peserta didik, mengembangkan iklim organisasi yang baik dan kondusif, melakukan monitoring dan evaluasi sebagai bagian dari budaya organisasi pendidikan di lembaganya, mengelola pengembangan staf, serta melibatkan dukungan stake holder (masyarakat) dalam pengembangannya.

Di samping keterampilan ini, pimpinan lembaga pendidikan juga diwajibkan memenuhi atau memiliki kompetensi sebagai berikut.[98]

1. **Komitmen terhadap misi lembaga,** dan berkepentingan untuk menjadikan gambaran bagi lembaganya. Membantu mengidentifikasi nilai-nilai, tujuan, dan misi lembaga. Menyampaikan suatu model perilaku yang konsisten dengan nilai-nilai, dan mendorong staf dan peserta didik melaksanakan gambaran yang positif tentang lembaganya baik kedalam maupun ke luar.

[98] Soebagio Atmodiwirio, Manajemen Pendidikan Indonesia, (Jakarta: Ardadizya Jaya, 2000).

2. **Orientasi Kepemimpinan Proaktif**

Adanya kebebasan untuk menyampaikan/berinisiatif usulan (proposal), rencana, dan kegiatan-kegiatan yang bersifat pribadi maupun kelompok dalam rangka pencapaian tugas, berperilaku dengan anggapan sepenuhnya bahwa ia dapat merupakan timbulnya "penyebab", menciptakan perubahan bagi lembaga pendidikan dan mencapai tujuan lembaga, menerima tanggung jawab untuk staf, peserta didik, dan para pendidik, menyiapkan diri bila kelompok memerlukan arahan, dan keinginan untuk secara efektif melakukan interaksi dengan kelompok dan membinanya.

3. **Ketegasan (Decisiveness)**

Menunjukkan dirinya selalu siap untuk mengambil suatu keputusan, dan memiliki kemampuan untuk mengetahui sebelumnya, bahwa suatu keputusan diperlukan. Membuat suatu persiapan keputusannya itu yang teliti, jelas untuk mencapai suatu keputusan, dan teguh serta yakin akan keputusannya itu.

4. **Sensitif** terhadap hubungan yang bersifat interpersonal dan organisasi (mencari hubungan interpersonal). Mempertimbangkan dan memperhatikan perasaan orang lain. Mendorong melalui proses agar orang lain mengemukakan pandangan/pendapatnya, dan mampu menyebarkan gagasan-gagasannya, dan pendapatnya sehingga pendapat mereka itu dapat dipahami oleh orang lain.
5. **Mengumpulkan informasi, menganalisi pembentukan konsep.** Mengumpulkan latar belakang informasi *(pro dan kontra)* dari berbagai sumber sebelum membentuk pendapat *(opini)* tentang suatu peristiwa atau masalah. Secara terus menerus berjuang untuk selalu memperoleh informasi yang baru.
6. **Fleksibilitas intelektual (fleksibilitas konsep).** Mampu mempergunakan berbagai konsep, dan pandangan-pandangan jika memecahkan masalah atau sedang mengambil suatu keputusan.

7. **Pesruasif dan manajemen interaksi**. Menunjukkan/ mendemonstrasikan keterampilan proses pembentukan kelompok yang baik, dan keterampilan fasilitas. Kemampuan menstimulasi orang lain untuk bekerja sama, dan beriteraksi dengan cara yang produktif, dan positif.
8. **Kemampuan beradaptasi secara taktis.** Mampu menentukan dan menverbalkan rasionalisasi yang digunakan untuk memilih suatu strategi terhadap pendengar, mampu menyesuaikan dan menerima strategi yang berbeda jika satu pendekatan khusus tidak berhasil.
9. **Motivasi dan perhatian terhadap pengembangan (motivasi keberhasilan).** Mampu mewujudkan tujuan perorangan, menstimulasi pengajar, dan sisa untuk mencapai prestasi tinggi.
10. **Control dan evaluasi (manajemen control).** Mengatur pemberian balikan terhadap hasil pekerjaannya secara periodic dan perencanaan yang tepat, penjadwalan, dan memonitor semua tugas-tugas yang didelegasikan.
11. **Kemampuan berorganisasi dan pendelegasian**. Menyiapkan secara efisien pemanfaatan sumberdaya manusia, dan sumber-sumber lainnya. Mengorganisasikan kegiatan-kegiatan kelompok agar perencanaan dapat diimplementasikan.
12. **Komunikasi (penyampaian gagasan secara pribadi).** Mampu menyampaikan gagasan secara jelas, baik melalui tulisan mamupun lisan. Mampu menyampaikan gagasan secara terbuka, jenius, dan tidak mengancam. Efektif dalam mempergunakan alat bantu visual, grafik, teknik, dan symbol-simbol, agar gagasan itu mencapai persetujuan. Gagasan tertulis dituangkan secara jelas singkat berdasarkan bahasa Indonesia yang baku dan benar.

B. Tipe dan Gaya Kepemimpinan

1. Tipe Kepemimpinan

Tipe kepemimpinan tidaklah sama dan bervariasi, bahkan sebagian dari para ahli ada yang mengungkapkan antara tipe dan gaya kepemimpinan itu sama, namun ada yang mengatakan berbeda makanya di bawah ini ada beberapa tipe kepemimpinan yang sama dengan gaya kepemimpinan yaitu: (1) otoriter/ otokratis, (2) demokratis, (3) pseudo demokratis, dan (4) laissez faire. Hal ini dapat juga dianalisis pada fungsi-fungsi kepemimpinan. Kepemimpinan akan berlangsung efektif apabila mampu memenuhi fungsinya, meskipun dalam kenyataan tidak semua tipe kepemimpinan memberikan peluang yang sama untuk mewujudkannya.

Konsep tentang kepemimpinan pendidikan yang memproyeksikan diri dalam bentuk sikap memimpin, tingkah laku dan sifat kegiatan pimpinan yang dikembangkan dalam lembaga pendidikan atau unit administrasi yang dipimpinnya tidak dapat dilepaskan dari konsep kepemimpinan secara umum, Dimana kepala sekolah dalam memperjuangkan lembaga yang dipimpinnya untuk mencapai kesuksesan tidak lepas dari cara kerja yang tepat sehingga dapat dipertanggungjawabkan dan bisa menggerakkan orang lain untuk turut serta mengerjakan sesuatu dalam mencapai tujuan yang dicita-citakan.

Studi-studi tentang kepemimpinan pada tahun 1970-an sampai 1980-an memfokuskan pada krakteristik individual para pemimpin yang mempengaruhi efektivitas mereka dan ke-berhasilan organisasi yang mereka pimpin. Hasil-hasil penelitian pada tahun-tahun tersebut mengarah pada kesimpulan bahwa factor pemimpin dan kepemimpinan mempunyai peranan yang sangat penting untuk dipelajari. Namun, kedua hal tersebut di-sadari sebagai komponen organisasi yang kompleks. Para ahli manjemen dalam mengklasifikasikan tipe-tipe kepemimpinan ke dalam empat kategori utama. Di antaranya ialah:

a. Watak Kepemimpinan (*Traits of leadership)*

Secara umum, studi-studi kepemimpinan pada tahap awal mencoba meneliti tentang watak individu yang melekat pada diri para pemimpin, seperti misalnya. Kecerdasan, kejujuran, kematangan, ketegasan, kecakapan berbicara, kesupelan dalam bergaul, status social ekonomi mereka, dan lain-lain.

Stogdill, misalnya mengkategorikan enam factor pribadi yang membedakan antara pemimpin dan pengikut, yaitu; kapasitas, prestasi, tanggungjawab, partisipasi, status, dan situasi. Dalam berbagai kajian juga menjelaskan bahwa watak pribadi yang membedakan antara pemimpin dan pengikut tidak menjadi factor dominan dalam menentukan keberhasilan kinerja manajerial para pemimpin. Bukti-bukti yang ada menggarisbawahi bahwa apabila kepemimpinan didasarkan pada factor situasi, maka pengaruh waatak yang dimiliki oleh para pemimpin mempunyai pengaruh yang tidak signifikan.

Ketidakberhasilan studi tentang kepemimpinan pada masa awal dikarenakan tidak adanya hubungan yang jelas antara watak pribadi pemimpin dan kepemimpinan sehingga para peneliti mencari factor-faktor lain (selain watak) yang diharapkan dapat secara tegas menerangkan perbedaan antara pemimpin dan pengikut.

b. Kepemimpinan Situasional *(Situasional Leadership)*

Tipe kepemimpinan situasional merupakan pengembangan tipe watak kepemimpinan dengan memfokuskan pada factor situasi sebagai variable utama kemampuan memimpin. Identifikasi karakteristik situasi atau keadaan dilakukan sebagai factor utama penentu keberhasilan seorang pemimpinan dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi secara efektif dan efisien.

Henkle dalam Lukman Hakim menyataakan bahwa factor situasi lebih menentukan keberhasilan seorang pemimpin dibandingkan dengan watak pribadinya. Dalam pendekatan kepemimpinan stuasional ini, seseorang bisa dianggap sebagai pemimpin atau pengikut tergantung pada situasi atau keadaan yang

dihadapi. Hoy dan Miskel menyatakan terdapat empat factor yang mempengaruhi kinerja kepemimpinan, yaitu sifat structural organisasi *(structural properties of the organization)*, iklim atau lingkungan organisasi *(organization climate),* karakteristik tugas atau peran *(role characteristics),* karakteristik tugas atau peran *(role characteristies)* dan karakteristik bawahan *(subordinate characteristies).* Kajian terhadap tipe kepemimpinan situasional ini lebih menjelaskan fenomena kepemimpinan dibandingkan tipe watak kepemimpinan.

c. Kepemimpinan yang Efektif *(Effective Leaders)*

Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang menata kelembagaan organisasinya secara terstruktur, mempunyai hubungan persahabatan yang sangat baik, saling percaya, saling menghargai, dan senantiasa hangat dengan bawahannya. Blake dan Moutun menyatakan bahwa tingkah laku pemimpin yang efektif cenderung menunjukkan kinerja yang tinggi terhadap dua aspek, yaitu struktur kelembagaan dan konsiderasi.

Kajian kepemimpinan ini memberikan informasi tentang tipe-tipe tingkah *(types of behavior)* para pemimpin yang efektif. Tingkah laku para pemimpin dapat dikategorikan menjadi du dimensi, yaitu struktur kelembagaan *(initiating structure)* dan konsiderasi *(consideration).* Dimensi struktur kelembagaan menggambarkan sampai sejauh mana para pemimpin mendefinisikan dan menyusun interaksi kelompok dalam rangka pencapaian tujuan organisasi serta bagaimana para pemimpin mengorganisasikan kegiatan-kegiatan kelompok mereka. Dimensi konsiderasi menggambarkan tingkat hubungan kerja pemimpin dan bawahannya, pemimpin dalam memperhatikan kebutuhan social dan emosi bagi bawahan seperti kebutuhan akan peng-akuan, kepuasan kerja, dan penghargaan yang mempengaruhi kinerja mereka dalam organisasi. Dimensi konsiderasi bercirikan kepemimpinan yang mengutaamakan komunikasi dua arah, partisipasi dan hubungan manusia.

Kepemimpinan ini mendasarkan diri pada kekua saan dan paksaan yang mutlak harus dipatuhi. Setiap perintah dan kebijakan diterapkan tanpa ada konsultasi dengan bawahan.[99]

d. Kepemimpinan Kontingensi *(Contingensy Leadership).*

Kepemimpinan kontingensi lebih menfokuskan perhatiannya pada aspek-aspek keterkaitan antara kondisi atau variable situasional dengan watak atau tingkahlaku dan criteria kinerja pemimpin. Di sini Fiedler menyatakan ada tiga factor utama yang dapat mempengaruhi efektivitas pemimpin berdasarkan kesesuaian situasi. Ketiga factor tersebut meliputi hubungan antara pemimpin dan bawahan *(leader member relation).* Struktur tugas *(the task structure)* dan kekuatan posisi *(position power).*

Model kepemimpinan yang lain, Part-goal Theory, yang dikemukakan oleh House, berpendapat bahwa efektivitas pemimpin ditentukan oleh interaksi antara tingkah laku pemimpin dan karakteristik situasi. House membagi tingkah laku pemimpin dalam empat kelompok.

1) *Supportive leadership* (menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan bawahan dan menciptakan iklim kerja yang bersahabat.
2) *Directive leadership* (mengarahkan bawahan untuk untuk bekerja sesuai dengan peraturan, prosedur, dan petunjuk yang ada.
3) *Partisipative leadership* (konsultasi dengan bawahan dalam pengambilan keputusan.
4) *Achievement-oriented leadership* (menentukan tujuan organisasi yang menantang dan menekankan perlunya kinerja yang memuaskan.

Kepemimpinan kontingensi memang dianggap lebih sempurna dari tipe sebelumnya dalam memahami aspek ke-

[99] Kartini Kartono, Pemimpin dan Kepemimpinan. (Jakarta; Raja grafindo Persada, 2006), hlm. 83

pemimpinan dalam organisasi. Kelemahan dan kepemimpinan kontingensi adalah ketidakmampuan dalam menghasilkan klsifikasi yang jelas tentang kombinasi yang paling efektif antara karakteristik pribadi, tingkah laku pemimpin, dan variable situasional.

Selanjutnya terdapat beberapa tipe kepemimpinan menurut Ara Hidayat dan Imam Machali sebagai berikut.

1) Tipe Kepemimpinan Kharismatik

Pemimpin yang tergolong tipe ini pada umumnya memiliki kewibawaan yang sangat besar terhadap pengikutnya. Kewibawaan memancar dari pribadi yang dibawanya sejak lahir. Dari penampilannya memancar kewibawaan yang menyebabkan pengikutnya merasa tertarik dan kagum serta patuh kepadanya.

Dalam tipe kepemimpinan karismatik seseorang memiliki energy, daya tarik dan pembawaan yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia me mpunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bisa di-percaya. Sampai sekarang pun orang tidak mengetahui benar sebab-sebabnya, mengapa seseorang itu memiliki karisma besar. Dia dianggap mempunyai kekuatan ghaib *(supernatural power)* dan kemampuan-kemampuan superhuman, yang diperolehnya sebagai karunia yang Mahakuasa. Dia banyak memiliki inspirasi, keberanian, dan berkeyakinan teguh pada pendirian sendiri. Totalitas kepribadian pemimpin itu memancarkan pengaruh dan daya tarik yang teramat besar. Tokoh-tokoh besar semacam ini antara lain; jengis khan, Hitler, Ghandi, John F Kennedy, Sukarno, Margaret Teacher, Gorbachev dan lain-lain. [100]

Dalam Islam, Tipe kepemimpinan karismatik *(spiritual leadership)* diartikan sebagai kepemimpinan yang sangat menjaga nilai-nilai etis, nilai moral yang luhur serta menjaga nilai-nilai spiritual yang ada di balik posisinya sebagi pemimpin, melalui aktivitasnya yang benar-benar hanya ingin memuaskan hati pengi-

[100] Veitsal Rivai, Silviana Murni, Educational Manajemen: Analisis Teori dan Praktek, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2009), hlm. 189

kutnya melalui pemberdayaan, memulihkan, menguntung-kan dan juga tidak hanya mampu memberikan keuntungan financial saja, akan tetapi hati, jiwa, mereka juga dihibur sehingga termotivasi dengan pekerjaan yang efektif, efisien dan produktif sehingga pada akhirnya berdampak terhadap pengembangan organisasi.

2) Tipe Kepemimpinan Paternalistis

Tipe paternalistis yaitu tipe kepemimpinan kebapakan, dengan sifat-sifat anatara lain sebagai berikut.

a) Dia menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak atau belum dewasa, atau anak-anak sendiri yang perlu dikembangkan.

b) Dia bersikap terlalu melindungi *(overly protective).*

c) Jarang dia memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri.

d) Dia hamper-hampir tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif.

e) Dia tidak memberikan atau hampir-hampir tidak pernah memberikan kesempatan pada pengikut dan bawahan untuk mengembangkan imajinasi dan daya kreativitas mereka sendiri.

f) Selalu bersikap maha tahu dan maha benar.

Tipe kepemimpinan ini, seorang pemimpin memandang dan menganggap bawahan sebagai anak-anak (belum dewasa), bersikap terlalu melindungi, jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan), jarang mem-berikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan kreasi dan vitalitasnya, jarang memberikan kesempatan untuk berinisiatif, serta bersifat maha tahu.

3) Tipe Kepemimpinan Militeristis

Tipe kepemimpinan ini bersifat kemiliteran, namun hanya kelihatan luarnya saja mencontoh militer. Tetapi jika dilihat lebih seksama, tipe ini mirip sekali dengan tipe kepemimpinan otoriter.

Tipe kepemimpinan ini berbeda sekali dengan kepemimpinan organisasi militer. Sifat-sifat pemimpin yang militeristis antara lain ialah.

a) Lebih banyak menggunakan system pemerintah/komando terhadap bawahannya keras, sangat otoriter, kaku, dan seringkali kurang bijaksana.
b) Menghendaki keputusan mutlak dari bawahan.
c) Sangat menyenangi formalitas, upacara-upacara ritual dan tanda-tanda kebesaran berkelebihan.
d) Menuntut adanya disiplin keras dan kaku dari bawahannya (disiplin kedaver/mayat).
e) Tidak menghendaki saran, usul, sugesti, dan kritikan-kritikan dan bawahannya.
f) Komunikasi hanya berlangsung searah saja. [101]

Pemimpin ini sering mempergunakan system perintah (intruksi), menyandarkan diri kepada pangkat dan jabatan, senang pada hal-hal formalistic yang berlebih-lebihan, disiplin sebagai harga mati, tidak senang dikritik, dan menggemari upacara-upacara.

4) Tipe Kepemimpinan Otokratis

Kepemimpinan ini mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak dan harus dipenuhi. Pemimpinnya selalu mau berperan sebagai pemain tunggal. Pada one man show. Dia berambisi sekali untuk merajai situasi. Setiap perintah dan kebijakan ditetapkan tanpa berkonsultasi dengan bawahannya. Anak buah tidak pernah diberi informasi mendetail mengenai ren-cana dan tindakan yang harus dilakukan. Semua pujian dan kritik terhadap segenap anak buah diberikan atas pertimbangan pribadi pemimpin sendiri.

5) Tipe Kepemimpinan Laissez Faire

Tipe kepemimpinan laissez faire ini sang pemimpin praktis tidak memimpin, dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang

[101] Veitsal Rivai, Silviana Murni, Educational,.....hlm.288

berbuat semaunya sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikitpun dalam kegiatan kelompoknya. Semua pekerjaan dan tanggungjawab harus dilakukan oleh bawahan sendiri. Dia merupakan pemimpin symbol, dan biasanya tidak memiliki keterampilan teknis, sebab kedudukannya sebagai direktur atau pemimpin-ketua dewan, komandan, atau kepala biasanya diperoleh melalui penyogoknya, suapan atau system nepotisme.

6) Tipe Kepemimpinan Populis

Tipe kepemimpinan populis sebagai kepemimpinan yang dapat membangunkan solidaritas rakyat misalnya Soekarno dengan ideology marhaenismenya yang menekankan masalah kesatuan nasional, nasionalisme, dan sikap yang berhati-hati terhadap kolonialisme dan penindasan-penghisapan serta penguasaan serta penguasaan oleh kekuatan-kekuatan asing (luar negeri).

Kepemimpinan populis ini berpegang teguh kepada nilai-nilai masyarakat yang tradisional. Juga kurang mempercayai dukungan kekuatan serta bantuan hutang-hutang luar negeri (asing). Kepemimpinan jenis ini mengutamakan penghidupan (kembali) nasionalisme. Dan oleh Profesor SN Einsentadt populis erat dikaitkan dengan modernitas tradisional.

7) Tipe Kepemimpinan Administratif atau Eksekutif

Kepemimpinan tipe administrative ialah kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif. Sedang para pemimpinnya terdiri dari teknokrat dan administrator yang mampu menggerakkan dinamika modernisasi dan pembangunan. Dengan demikian dapat dibangun system administrasi dan birokrasi yang efisiensi untuk memerintah yaitu untuk memantapkan integrasi bangsa pada khususnya, dan usaha pembangunan pada umumnya. Dengan kepemimpinan administrative ini diharapkan adanya perkembangan teknis yaitu teknologi industry, manajemen modern dan perkembangan social di tengah masyarakat.

Kepemimpinan ini mampu melaksanakan tugas-tugas administrasi secara efektif. Adapun pimpinannya terdiri dari teknokrat

dan administratur-administratur yang mampu meng-gerakkan dinamika modernisasi dan pembangunan. Dengan adanya kepemimpinan semacam ini diharapkan adanya per-kembangan teknologi keadministrasian yang canggih.

8) Tipe Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan tipe demokratis berorientasi pada manusia, dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerja sama yang baik. Kekuatan kepemimpinan demokratis ini bukan terletak pada "person atau individu pemimpin", akan tetapi kekuatan justru terletak pada patisipasi aktif dari setiap kelompok.

Kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap individu maupunmendengarkan nasehat dan sugesti bawahan. Juga bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat-saat dan kondisi yang tepat. Kepemimpinan demokratis sering disebut sebagai kepemimpinan group developer.

Sementara itu Lukman Saksono membagi tipe kepemimpinan ke dalam beberapa tipa antara lain.

1) Kepemimpinan yang memberi arahan, termasuk penentuan tujuan, sasaran, pemecahanpersoalan, pengambilan keputusan dan perencanaan.
2) Kepemimpinan yang bersifat pengamalan/pelaksanaan, termasuk berkomunikasi, berkoordinasi, supervisi, dan evaluasi. Di mana ini semua diarahkan untuk mencapai tujuan.
3) Kepemimpinan yang member motivasi, termasuk menerapkan prinsip motivasi (seperti mempertemukan sasaran individu dan satuan) serta menghargai tingkah laku yang mengarah kepada pencapaian tujuan organisasi. Juga termasuk memberikan pelajaran dan bimbingan.

2. Gaya Kepemimpinan

Gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang di elok, gerak gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik. Sedangkan gaya kepimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai. Dalam pengertian lain gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang sering disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.[102]

Selanjutnya gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.[103]

Gaya (style) kepemimpinan lebih banyak dipengaruhi oleh karakter seseorang dalam menjalankan organisasinya. Dalam sebuah riset yang dilakukan ilmuan antara tahun 1900 sampai pertanyaan mendasar yang muncul adalah "bagaimana perbedaan antara pemimpin dan pengikut mereka jika dilihat dari sifat pribadinya".

Menurut H.A.R. tilaar, "Pemimpin adalah jenderal lapangan yang mengendalikan berbagai strategi dan taktik untuk melaksanakan program yang telah disepakati." Lebih dari itu, pemimpin seharusnya memiliki gagasan yang terus berkembang terutama yang berkaitan dengan strategi untuk memajukan organisasi yang dipimpinnya. Pemimpin seharusnya ber-konsentrasi pada pemikiran, lalu bertindak memajukan lembaga pendidikan yang

---

[102] Ara Hidayat & Imam Machali, Pengelolaan Pendidikan: Konsep, Prinsip, dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah, (Yogyakarta: Kaukaba, 2012), hlm. 82

[103] Ara Hidayat & Imam Machali, Pengelolaan ....hlm. 82-83.

beranikan sehingga mampu bersaing dengan lembaga-lembaga pendidikan lainnya yang maju, serta dapat menjaga kualitas.

Dalam situasi darurat, pemimpin harus mampu mengambil tindakan yang berani, cepat dan tepat kendati tanpa musyawarah terlebih dahulu. Keberanian, kecepatan dan ketepatan pemimpin menyelesaikan masalah yang mendesak memang tidak mudah, tindakan itu membutuhkan kecermatan yang tinggi. Maka, pemimpin lembaga dalam level apapun harus senantiasa cermat "membaca" situasi sekitar yang berkembang dengan cepat. Dalam mengendalikan organisasi, pemimpin acapkali dihadapkan pada pilihan tindakan yang serba salah: memilih A salah, memilih B salah, memilih keduanya salah, tidak memilih keduanya juga salah. Dalam situasi seperti ini, biasanya pemimpin berpedoman kepada kaidah untuk memilih pilihan yang memiliki resiko paling kecil (akhaffu al-dhararain).

Ketika banyak kajian dilakukan berkaitan dengan gaya kepemimpinan mulailah muncul penyempurnaan-penyempurnaan dan klasifikasi gaya kepemimpinan yang tidak sepenuhnya didasarkan pada karakter tapi juga situasi dan kondisi organisasi. Dalam buku Primal Leadership, Goleman, Bolyatzis dan McKee membagi enam gaya kepemimpinan sebagai berikut".

a. Gaya Kepemimpinan Otokratis *(Autocration Leadership)*

Gaya kepemimpinan ini mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus dipatuhi. Setiap pemerintah dan kebijakan diterapkan tanpa ada konsultasi dengan bawahan.[104] Pemimpin otokratis adalah:

a. Organisasi sekolah sebagai milik pribadi, hanya pemimpin yang bisa merencanakan, menentukan kebijakan dan mengetahui tujuan organisasi, sehingga pemimpin selalu menganggap sama antara tujuan pribadi dan tujuan organisasi.

---

[104] Kartini Kartono, Pemimpin dan Kepemimpinan, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006), hlm. 83

b. Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat dari bawahannya.
c. Dalam mendisiplinkan anggota cenderung menggunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan hukuman.

Kegiatan memimpin organisasi memiliki nilai seni. Sering kali yang terjadi adalah tindakan yang sifatnya situasional, tergantung tuntutan situasi dan kondisi yang dihadapi, dengan mengabaikan kecenderungan umum. Maka E. Mulyasa bisa dibenarkan ketika dia mengemukakan, "Dalam hal tertentu sifat kepemimpinan otoriter lebih cepat digunakan dalam pengambilan suatu keputusan."[105] Padahal dalam era demokrasi sekarang ini, pola kepemimpinan otoriter karena tidak member peluang pada masyarakat untuk terlibat dalam menentukan nasibnya sendiri, suatu kesempatan berpartisipasi yang menjadi intisari dari demo-krasi. Jadi, demokrasi yang telah menjadi kecenderungan umum, ternyata di lapangan tidak berjalan secara efektif. Yang lebih banyak berlaku justru sikap otoriter dalam mengatasi masalah-masalah yang darurat.

b. Gaya Kepemimpinan Demokratis *(Democratic Leadership).*

Gaya kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan demokrasi yang pelaksanaannya disebut juga kepemimpinan partisipasi. Kepemimpinan partisipasi adalah suatu cara memimpin yang kekuatannya terletak pada partisipasi aktif dari setiap warga/kelompok.[106]

Gaya kepemimpinan demokratis sebenarnya menjadi kecenderungan orang-orang yang di pimpin, karena gaya ini lebih menguntungkan mereka dari pada gaya-gaya yang lainnya. Namun, dari sisi kecenderungan pemimpin, gaya ini tidak menjadi harapan. Dalam mengemban amanat, bagi pemimpin yang ter-

---

[105] E. Mulyasa. Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukseskan MBSdan KBK (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2003), hlm.116

[106] Kartini Kartono, Pemimpin ..., hlm, 73

penting adalah kondisi aman, stabil, dan kuat atau berkualitas. Menurut Hadari Nawawi, pemimpin yang berkualitas selalu berusaha untuk tidak kehilangan kreativitas, inisiatif, gagasan, dan lain-lain, meskipun sudah cukup lama bertugas di suatu lingkungan organisasi.[107] Namun Nawawi menambahkan, pe-mimpin yang berkualitas, bukanlah pemimpin yang senang bekerja sendiri, baik untuk mencapai tujuan organisasinya maupun tujuan pribadinya. Tetapi, pemimpin yang mampu membina dan mengembangkan kerja sama di lingkungan orang-orang yang dipimpinnya.

Gaya kepemimpinan ini dalam mengambil keputusan sangat mementingkan musyawarah yang diwujudkan dalam setiap jenjang dan di dalam unit masing-masing. Dengan demikian, keputusan-keputusan dan perwujudannya dalam suasana disiplin merupakan hasil musyawarah dan mufakat, sehingga anggota dalam menjalankan tugas tidak merasakan hal tersebut sebagai paksaan, tetapi termotivasi untuk mensukseskan sebagai tanggungjawab bersama.

c. Gaya Kepemimpinan Pseudo Demokrasi

Jenis kepemimpinan ini sebenarnya bersikap otokratis, tetapi ia pandai memberikan kesan seolah-olah demokratis. Ia berbuat seolah-olah semua rencana, program dan keputusan-keputusannya berasal dari dan milik kelompok, pada hal semua itu adalah kehendaknya sendiri. Ia berusahan selalu menarik perhatian agar disukai orang lain. Sikapnya di buat sopan, ramah dan suka sekali membicarakan soal demokrasi. Ia pandai bergaul dan berusaha tahu kelemahan orang lain untuk dijadikan “senjata” agar orang lain tersebut segan padanya.

Dalam suatu rapat sekolah, ia seakan-akan memperhatikan saran dan pendapat kelompok walaupun akhirnya saran dan pendapat tersebut tidak digunakan. Karena sikapnya yang dibuat

---

[107] Hadari Nawawi, Kepemimpinan Menurut Islam, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1993), hlm. 362

ramah itu, maka anggotanya segan menentangnya, dan kalaupun ada yang sepaham cenderung untuk diam saja.[108]

d. Gaya Kepemimpinan Laissez Faire

Gaya kepemimpinan laissez faire ini sang pemimpin praktis tidak memimpin, dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semaunya sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikit-pun dalam kegiatan kelompoknya. Semua pekerjaan dan tang-gungjawab harus dilakukan oleh bawahan sendiri. Kepemimpinan ini pada dasarnya tidak melakukan kegiatan dengan cara apapun. Kedudukan pemimpin hanya sebagai symbol dan formalitas. Di-mana seorang pemimpin mempunyai keyakinan bahwa dengan memberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada bawahan, maka usahanya akan cepat tercapai. Pucuk kepemimpinannya juga hanya berfungsi sebagai penasehat, dengan memberikan kesem-patan bertanya bila mana perlu. Selain itu, pemimpin biasanya tidak memiliki keterampilan teknis, sebab kedudukannya sebagai direktur atau pemimpin-ketua dewan, komandan, atau kepala bi-asanya diperoleh melalui penyogoknya, suapan atau system nepo-tisme.

Dengan demikian sepanjang orang yang dipimpin merasa mampu mengambil keputusan sendiri dan melaksanakan sendiri pula, maka pemimpin tidak perlu mengambil tindakan. Kebebasan diberikan menurut kemauan orang-orang yang dipimpin. Akibat-nya segalanya tidak terarah dan pekerjaan menjadi simpang siur. Wewenang tidak jelas, tanggung jawab menjadi kacau, bahkan se-tiap anggota saling menunggu dan melempar tanggung jawab, da-lam kepemimpinan ini biasanya organisasi juga tidak jelas dan ka-bur, segala kegiatan dilakukan tanpa ada rencana yang matang dan tanpa adanya pengawasan.

e. Gaya Kepemimpinan Afiliatif (Membangun Hubungan)

---

[108] Kartini Kartono, Pemimpin dan Kepemimpinan, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006), hlm. 83

Keterbukaan terhadap berbagai masalah yang dihadapi baik perseorangan maupun organisasi merupakan gaya seorang pemimpin afiliatif. Gaya ini cenderung lebih menekankan pada harmonisasi penguatan moral, memperbaiki komunikasi dan kepercayaan yang dibangun.

Meskipun identik dengan gaya kepemimpinan lemah, kepemimpinan afiliatif mampu menjembatani berbagai keinginan dalam kelompok. Memang, ketika pemimpin mengandalkan pendekatan afiliatif yang terjadi pekerjaan menjadi nomor dua setelah perasaan. Gaya seperti ini secara berlebihan akan mengurangi sikap kritis seseorang, kecenderungan penghindaran terhadap konfrontasi dan mengabaikan korektif dapat mem-belokkan organisasi menuju kegagalan.

Karakteristik gaya kepemimpinan afiliatif adalah empati. Empati seorang pemimpin afiliatif memungkinkan bawahannya tetap senang karena ia peduli pada orang secara keseluruhan dan tidak hanya pada tanggung jawab pekerjaan mereka. Pemimpin afiiatif menjadi penentu ketika perlu pengelolaan konflik terhadap upaya menyatukan perbedaan-perbedaan yang muncul atau menyatukan orang-orang yang terlibat konflik ke dalam kelompok kerja yang harmonis.

f. Gaya Kepemimpinan Pembimbing

Gaya pemimpin pembimbing adalah selalu melakukan pembicaraan secara personal atau dari hati ke hati dengan bawahannya. Dia tidak sekedar membicarakan kegiatan sehari-hari di organisasi tapi juga mengetuk hati seseorang dengan lebih dalam dengan bertanya apa impian-impiannya, tujuan hidupnya, dan harapan karirnya. Para pemimpin umumnya jarang menunjukkan gaya pembimbing ini karena berbagai alas an yang secara rasional bisa dibenarkan.

Gaya pembimbing ini mampu memberikan respon emosi positif dan hasil yang lebih baik terhadap perkembangan organisasi secara menyeluruh. Karena dengan gaya ini akhirnya terbentuk ikatan dan kepercayaan yang tinggi, mereka benar-benar

dibutuhkan dan tidak hanya dijadikan alat untuk menyelesaikan pekerjaan.

Adapun karakteristik gaya kepemimpinan pembimbing adalah kesadaran diri (emosi) dan empati merupakan kecerdasan emosi yang memungkinkan seorang pemimpin bertindak sebagai penasehat, menggali tujuan, dan nilai-nilai bawahannya dengan secara tekun membantu mereka untuk mengembangkannya sendiri. Kemampuan pemimpin mendengarkan keluhan masalah yang dihadapi bawahannya akan membangun pola hubungan yang tidak hanya sekedar "saya atasan" dan "kamu bawahan". Pembimbing yang baik akan menginformasikan dan mengkomunikasikan sesuatu yang sebelumnya tidak disadari oleh bawahannya bahwa potensi yang dimiliki bawahan tersebut akan berdampak pada keinginan yang kuat untuk melakukan yang terbaik. Kepedulian yang tinggi secara tidak langsung menjadi suntikan motivasi pada mereka untuk memiliki standar kinerja yang tinggi dan merasa bertanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan.

Selanjutnya Mulyasa sebagaimana dikutip oleh Khozim, mengemukakan beberapa gaya kepemimpinan antara lain sebagai berikut.

1) Gaya mendekte *(telling),* gaya ini diterapkan jika anak buah dalam tingkat kematangan daya abstrak, kemauan dan keprcayaan diri (komitmen) rendah, sehingga memerlukan petunjuk dan pengawasan yang jelas. Gaya ini lebih cocok diterapkan pada guru maupun staf yang acuh tak acuh, karena itu kepala sekolah di tuntut untuk mengatakan apa, bagaimana, kapan dan dimana tugas dilakukan. Dengan demikian, gaya ini menekankan pada tugas, sedangkan hubungan hanya sekedarnya saja.
2) Gaya melibatkan diri *(participating),* gaya ini diterapkan jika tingkat kematangan daya abstraknya tinggi, tetapi kurang memiliki kemauan kerja dan kepercayaan diri (komitmen). Gaya ini lebih cocok diterapkan pada guru maupun staf yang

suka kritik, karena itu kepala sekolah berperan bersama-sama dalam proses pengambilan keputusan. Dengan demikian, gaya ini tidak menekankan pada tugas, namun upaya hubungan perlu ditingkatkan dengan membuka komunikasi dua arah.

C. Tugas dan fungsi Kepemimpinan

1. Tugas Kepemimpinan

Tugas seorang pemimpin dalam sebuah organisasi adalah membawa anggota organisasi untuk bekerja sama dengan tanggung jawabnya masing-masing dan membawa organisasi kea rah pencapaian tujuan yang diharapkan.

Selain itu, tugas pemimpin organisasi adalah mengawasi, membenarkan, meluruskan, memandu, menterjemahkan, menetralisir, mengorganisasikan dan mentransformasikan ke-butuhan dan harapan anggota organisasi. Dalam konteks nilai dan norma social, tugas pemimpin adalah membuat organisasi sebagai suatu system social yang menyenangkan bagi anggota organisasi-nya, organisasi menjadi satu tempat berinteraksi dan aktualisasi diri bagi anggotanya.

Pemimpin organisasi mempunyai kekuasaan tertentu yang dilimpahkan kepadanya. Kekuasaan tersebut merupakan alat dalam menjalankan tugas kepemimpinannya. Oleh karena itu, agar tugas kepemimpinannya dapat berjalan dengan baik, maka digunakan strategi. Strategi yang dipilih bergantung kepada seberapa tinggi pengetahuan dan keterampilan pimpinan dalam membuat dan mengembangkan serta memilih strategi yang cocok. Strategi yang dapat digunakan agar dapat menjalankan kepemimpinannya, adalah: (1) pemimpin harus menggunakan strategi yang flesibel, (2) pemimpin harus menjaga keseimbangan dalam menentukan kebutuhan jangka panjang dan jangka pendek, (3) pemilihan strategi harus yang memberikan layanan terhadap

lembaga, (4) Kegiatan yang sama dapat digunakan untuk beberapa aksi dalam strategi.[109]

2. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi social dalam kehidupan kelompok/organisasi masing-masing yang mensyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu. Fungsi kepemimpinan merupakan geja social, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu di dalam situasi social suatu kelompok atau organisasi. Fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi, yaitu: Pertama, dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (direction) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin. Kedua, dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (support) atau keterlibat an orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok atau organisasi.[110]

Secara operasional fungsi kepemimpinan dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok yaitu:

a. Fungsi Instruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dpat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

b. Fungsi Konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerapkali memerlukan bahan pertimbangan yang mengharuskannya ber-

---

[109] Ara Hidayat dan Imam Machali, Pengelolaan Pendidikan: Konsep, Prinsip, dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah, (Yogyakarta: Kaukaba, 2012), hlm. 87.

[110] Ara Hidayat dan Imam Machali, Pengelolaan,...hlm.88

konsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukaan berupa umpan balik (feed back) telah ditetapkan dan dilaknakan.

c. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini, pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksa nakannya. Partisipasi tidak berarti bebas melakukan semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

d. Fungsi Delegasi

Fungsi delegasi dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi dan aspirasi.

e. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses (efektif) mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

Seluruh fungsi kepemimpinan tersebut diselenggarakan dalam aktivitas kepemimpinan secara integral, yaitu pemimpin berkewajiban menjabarkan program kerja, mampu memberikan petunjuk yang jelas, berusaha mengembangkan kebebasan ber-

pikir dan mengeluarkan pendapat, mengembangkan kerjasama yang harmonis, mampu memecahkan masalah dan mengambil keputusan masalah sesuai batas tanggung jawab masing-masing, menumbuhkembangkan kemampuan memikul tanggung jawab, dan pemimpin harus mendayagunakan pengawasan sebagai alat pengendali.

Selain fungsi-fungsi tersebut, dalam praktek kinerja organisasi pemimpin dapat berfungsi:

a. Membantu terciptanya suasana persaudaraan, kerjasama, dengan penuh rasa kebebasan.
b. Membantu kelompok untuk mengorganisir diri yaitu ikut serta dalam memberikan rangsangan dan bantuan kepada kelompok dalam menetapkan dan menjelaskan tujuan.
c. Membantu kelompok dalam menetapkan prosedur kerja, yaitu membantu kelompok dalam menganalisis situasi untuk kemudian menetapkan prosedur mana yang paling proktis dan efektif.
d. Bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan bersama dengan kelompok. Pemimpin member kesempatan kepada kelompok untuk belajar dari pengalaman. Pemimpin mempunyai tanggungjawab untuk melatih kelompok menyadari proses dan isi pekerjaan yang dilakukan dan berani menilai hasilnya secara jujur dan obyektif.
e. Bertanggungjawab dalam mengembangkan dan mempertahankan eksistensi organisasi.

D. Model- Model Kepemimpinan dalam Pendidikan

1. Model Kepemimpinan Visioner

a. Pengertian

Model kepemimpinan visioner adalah model kepemimpinan yang menumbuhkan getaran yang sanggup memberikan sense tentang impian yang ingin dicapai. Kepemimpinan visioner (*vi-*

sioner leadership) adalah sebuah model atau kepemimpinan yang dimksudkan member arti pada kerja dan usaha yang di-lakukan secara bersama-sama oleh seluruh komponen organisasi dengan cara member arahan berdasarkan visi yang dibuat secara jelas.

Konsep kunci kepemimpinan visioner adalah visi. Visi organisasi yang dibuat bukanlah semata-mata rangkaian kalimat yang disusun sehingga enak dibaca dan didengar. Visi juga bukan sekedar hail olah pengetahuan *(knowledge management),* namun visi menjadi pengikat, pemersatu, inspirator dan pemberi semangat seluruh komponen organisasi. Visi yang demikian itu tidak mungkin diperoleh melalui pelatihan *(training)* sebab pada hakekatnya visi bukan keterampilan. Visi harus berangkat dari hati melalui proses perenungan, dan pembelajaran, didasarkan pada pengetahuan, dan kemudian direalisasikan melalui tindakan nyata.

Visi *(vision)* adalah suatu pernyataan tentang gambaran keadaan dan karakteristik yang ingin dicapai oleh organisasi jauh di masa yang akan dating. Ia adalah hal ideal yang ingin diwujudkan di masa mendatang melalui aktivitas dan kerja organisasi. Visi adalah cita-cita. Visi adalah wawasan kedepan yang ingin dicapai dalam kurun waktu tertentu. Visi bersifat kearifan intuitif yang menyentuh hati dan menggerakkan jiwa untuk berbuat. [111]

Pemimpin visioner mengajak orang-orang membicarakan tentang harapan masa depan, dan merasakan belas kasih dan dedikasi yang mereka rasakan. Ia bahkan mensyaratkan nilai-nilai bersama dalam mengartikulasikan visi organisasi yang kompleks. Lebih jauh pemimpin visioner mampu memberi ruh dalam tubuh organisasi yang dipimpinnya.

Kemanfaatan yang lebih akan diperoleh dalam diri seorang pemimpin visioner antara lain bertahannya karyawan-karyawan terbaik yang sejalan dengan tune in nya nilai, tujuan, dan misi organisasi secara kolektif. Organisasi yang sehat akan menyadari

[111] Ara Hidayat dan Imam Machali, Pengelolaan,,... hlm.100

bahwa visi dan misinya menawarkan trade mark yang berbeda dan unik terhadap individu yang terlibat di dalamnya. Dengan memberikan gambaran tugas kolektif dalam mencapai visi yang lebih besar, cara ini merumuskan standar umpan balik mekanisme kerja yang melingkar di sekitar visi tadi.

Kepemimpinan visioner bisa memaksimalkan potensi organisasi atau lembaga untuk tujuan jangka panjang, karena dengan pendekatan visioner inilah yang paling efektif untuk mencapai tujuan bersama. Setiap pekerjaan yang dilakukan sehari-hari serasa member nafas yang berbeda dan memacu semangat untuk mencapai tujuan bersama tersebut selaras dengan cita-cita kolektif yang dibangun.

Adapun cirri-ciri dari pemimpin visioner adalah:

a. *Inspirasional,* merupakan kecerdasan emosi yang mampu memberikan pengaruh yang lebih besar terhadap keberhasilan seseorang. Selain itu inspirasi dapat menumbuhkan kepercayaan diri, kesadaran diri, dan empati terhadap orang-orang yang dipimpinnya.
b. *Transparansi* terhadap informasi yang berkaitan dengan pencapaian visi organisasi memberikan ruang pada orang-orang di semua tingkatan organisasi merasa ikut dilibatkan. Penyebaran pengetahuan akan dilakukan oleh pemimpin visioner secara terbuka dan diskursif untuk meraih sukses bersama. Secara umum kredibilitas seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi perkembangan organisasi.
c. *Empati* adalah cirri yang mempunyai peranan penting bagi kepemimpinan visioner. Kemampuan untuk merasakan perasaan orang lain dan memahami karakter dari sekian banyak orang yang berbeda dan dapat mensinergiskan berbagai kepentingan untuk merumuskan visi yang sanggup member inspirasi. Sikap empati inilah yang mampu member dorongan moril yang kuat pada bawahan sehingga suasana kondusif dan dinamis dalam sebuah organisasi tetap terjaga.

Burt Nanus menyarankan agar visi organisasi setidaknya memenuhi criteria sebagai berikut: (1) kepantasan *(appropriateness)*, (2) idealistic *(idealistic),* (3) terpercaya dan penuh arti *(purposeful dan credible),* (4) mendatangkan ilham *(inspirational),* (5) dapat dimengerti *(understandable),* (6) unik *(unique),* dan (7) ambisius *(ambitious).*[112]

b. Kompetensi Pemimpin Visioner

Kepemimpinan visioner memerlukan kompetensi tertentu. Pemimpin visioner sedikitnya memiliki empat kompetensi kunci sebagaimana dikemukakan oleh Burt Nanus sebagai berikut:

1) Seorang pemimpin visioner harus memiliki kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif dengan manajer dan karyawan lainnya dalam organisasi.
2) Seorang pemimpin visioner harus memahami lingkungan luar dan memiliki kemampuan bereaksi secara tepat atas segala ancaman dan peluang.
3) Seorang pemimpin harus memegang pern penting dalam membentuk dan mempengaruhi praktek organisasi, prosedur, produk dan jasa.
4) Seorang pemimpin visioner harus memiliki atau mengembangkan "ceruk" untuk mengantsisipasi masa depan.
5) Seorang pemimpin visioner harus memilikiatau mengembangkan sebuah bentuk imajinatif, yang berdasarkan atas kemampuan data untuk mengakses kebutuhan masa depan konsumen, teknologi, dan lain sebagainya.

2. Model Kepemimpinan Transformasional *(Transformational Leadership)*.

a. Pengertian

Menurut Brut Nanus, istilah kepemimpinan transformative berasal dari dua kata, yaitu kepemimpinan (*leadership)* dan *trans-*

---

[112] Brut Nanus, Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization (1992: San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers).

formative atau transformasional *(transformational).* Istilah transformative berinduk dari kata *to transform,* yang bermakna menstranformasikan atau atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. [113]

Kepemimpinan tranformasional merupakan jenis kepemimpinan baru *(new leadership paradigm)* yang dipandang efektif untuk mendinamisasikan perubahan, terutama pada situasi lingkungan yang bersifat transisional. Gagasan awal model kepemimpinan transformasional dikembangkan oleh James McGregor Burn yang menerapkannya dalam konteks politik dan selanjutnya dalam konteks organisasional oleh Bernad Bass.

Burns dalam Lukman Hakim sebagai salah satu yang memelopori teori kepemimpinan transformasional secara eksplisit mendfinisikan pentingnya seorang pemimpin menekankan motivasi para bawahannya untuk melakukan tanggungjawab mereka lebih dari yang mereka harapkan. Pemimpin trans-formasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya.[114]

Pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang karismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan.

Bass dan Avolio dalam bukunya yang berjudul Improving Organizational Effectiness through Transformational leadership mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai empat dimensi yang disebut sebagai *"the Four I".*

---

[113] Ibid. hlm 143

[114] Lukman Hakim, Manajemen Pendidikan (Yogyakarta: Genta Press, 2008), hlm.101

a) Dimensi *idealized influence* (pengaruh ideal) yang menggambarkan perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati, dan sekaligus mempercayainya.
b) Dimensi *inspirational motivation* (motivasi inspirasi), yang menjelaskan pemimpin trasformasional sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmen-nya terhadap keseluruhan organisasi, dan mampu meng-gugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan antuasiasme dan optimism.
c) Dimensi *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual). Pemimpin transformasional harus mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.
d) Dimensi *individualized consideration* (konsiderasi individu). Pemimpin transformasional digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan yang secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan karir.

Dari penjelasan di atas, dapat dikemukakan bahwa tipe kepemimpinan transformasional yaitu setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

b. Prinsip-Prinsip Kepemimpinan Transformasional

Paradigma baru dari kepemimpinan transformasional mengangkat tujuh prinsip sebagaimana di bawah ini.

1) Simplifikasi, keberhasilan dari kepemimpinan diawali dengan sebuah visi yang akan menjadi cermin dan tujuan bersama.
2) Motivasi, kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi yang sudah dijelaskan adalah hal kedua yang perlu kita lakukan.
3) Fasilitasi, dalam pengertian kemampuan untuk secara efektif memfasilitasi "pembelajaran' yang terjadi di dalam organisasi secara kelembagaan, kelompok, ataupun individual. Hal ini berdampak pada semakin bertambahnya modal intelektual dari setiap orang yang terlibat di dalamnya.
4) Inovasi, yaitu kemampuan untuk secara berani dan tanggung-jawab melakukan suatu perubahan bilaman diperlukan dan menjadi suatu tuntutan dengan perubahan yang terjadi.
5) Mobilitas, yaitu pengerahan semua sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat setiap orang yang terlibat di dalamnya daalam mencapai visi dan tujuan.
6) Siap siaga, yaitu kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigm baru yang positif.
7) Tekad, yaitu tekad bulat untuk selalu samapai pada akhir, tekad bulat untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas. Untuk ini tentu perlu pula didukung oleh pengembangkan disiplin spiritualitas, emosi, dan fisik serta komitmen.

3. Model Kepemimpinan yang Efektif *(Effective Leaders)*

Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang menata kelembagaan organisasinya secara tersetruktur, mempunyai hubungan persahabatan yang sangat baik, saling percaya, saling menghargai, dan senantiasa hangat dengan bawahannya. Blake dan Moutun menyatakan bahwa tingkah laku pemimpin yang efektif cenderung menunjukkan kinerja yang tinggi terhadap dua aspek, yaitu struktur kelembagaan dan konsiderasi.

Kajian kepemimpinan ini memberikan informasi tentang tipe-tipe tingkah *(types of behavior)* para pemimpin yang efektif. Tingkah laku para pemimpin dapat dikategorikan menjadi du dimensi, yaitu struktur kelembagaan *(initiating structure)* dan konsiderasi *(consideration).* Dimensi struktur kelembagaan menggambarkan sampai sejauh mana para pemimpin men-definisikan dan menyusun interaksi kelompok dalam rangka pencapaian tujuan organisasi serta bagaimana para pemimpin mengorganisasikan kegiatan-kegiatan kelompok mereka. Dimensi konsiderasi menggambarkan tingkat hubungan kerja pemimpin dan bawahannya, pemimpin dalam memperhatikan kebutuhan social dan emosi bagi bawahan seperti kebutuhan akan pengakuan, kepuasan kerja, dan penghargaan yang mem-pengaruhi kinerja mereka dalam organisasi. Dimensi konsiderasi bercirikan kepemimpinan yang mengutaamakan komunikasi dua arah, partisipasi dan hubungan manusia.

Kepemimpinan ini mendasarkan diri pada kekua saan dan paksaan yang mutlak harus dipatuhi. Setiap perintah dan kebijakan diterapkan tanpa ada konsultasi dengan bawahan.[115]

Rutherford, mencatat bahwa kepala sekolah yang efektif membaur dengan cara yang suportif dan positif, dimana para guru diberi pujian atas kerja yang baik dan kontribusi yang positif. Ketika muncul masalah pembelajaran, kepala sekolah ini datang member bantuan untuk menghasilkan menghasilkan perbaikan. Demikian selanjutnya, masih banyak karakteristik kepala sekolah efektif lain, terkait dengan skil, pengetahuan, keyakinan, sifat-sifat kepribadian, dan perilaku yang disitir berulang-ulang dalam literature terkait. Namun, jika diperhatikan, karakteristik kepala sekolah efektif secara umum, terkait dengan empat hal pokok, yaitu; (1) sifat dan skill kepemimpinan, (2) kemampuan *problem solv-*

---

[115] Kartini Kartono, Pemimpin dan Kepemimpinan. (Jakarta; Raja grafindo Persada, 2006), hlm. 83

ing, (3) *skill social*, atau (4) pengetahuan dan kompetensi profesional.

Di lingkungan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, sosok kepala sekolah efektif di lingkungan pendidikan dasar menjadi perhatian utama untuk dikaji. Hal ini, terbukti dengan diterbitkannya buku-buku atau pedoman pengelolaan sekolah yang lengkap dengan rumusan tugas, peran dan tanggung jawab kepala sekolah.[116]

Dalam dunia pendidikan factor kepala sekolah sebagai motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah sudah barang tentu harus memiliki berbagai kemampuan di antaranya yang berkaitan dengan pembinaan disiplin, motivasi, dan penghargaan terhadap guru.

a. Pembinaan disiplin. Seorang pemimpin harus mampu menumbuhkan disiplin, terutama disiplin diri *(self discipline).* Berkaitan dengan hal ini, pemimpin harus mampu membantu bawahannya mengembangkan pola dan meningkatkan standart perilakunya, serta menggunakan pelaksanaan aturan sebagai alat untuk menegakkan kedisiplinan. Disiplin merupakan sesuatu yang penting untuk menanamkan rasa hormat terhadap kewenangan, jalinan kerjasama, dan kultur organisasi. Taylor dan User, mengembangkan mengemukakan strategi umum dalam membina disiplin sebagai berikut; (1) konsep diri, (2) keterampilan berkomunikasi, (3) konsekuensi-konsekuensi logis dan alami, (4) klarifikasi nilai, (5) latihan keefktifan memimpin, (6) terapi realitas. Pe-mimpin harus bersikap positif dan bertanggungjawab ter-hadap berbagai kemungkinan berkaiatan dengan dinamika organisasi.
b. Motivasi. Motivasi mempuyai peranan yang dominan dan dapat menggerakkan factor-faktor lain yang mengarah pada

[116] Depdikbud, Panduan Manajemen Madrasah, Depdikbud Dirjen Dikdasmen Direktorat Pendidikan Menengah Umum (Jakarta, 1999).

peningkatan efektifitas kerja. Dalam sekup tertentu motivasi sering dianlogikan sebagai mesin dan kemudi mobil, yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah. Maslow mengemukakan bahwa motivasi adalah tenaga pendorong dari dalam yang menyebabkan manusia berbuat sesuatu atau berusaha untuk memenuhi kebutuhannya. Owen dkk, membagi motivasi menjadi dua macam yaitu motivasi intrinsic dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsic adalah motivasi yang dating dari dalam diri sesorang. Misalnya, pegawai melakukan suatu kegiatan karena ingin menguasai keterampilan tertentu yang diperlukan dalam pekerjaannya. Motivasi ektrinsik adalah motivasi yang berasal dari lingkungan luar seseorang. Misalnya, pegawai bekerja karena ingin mendapat pujian atau ingin mendapat penghargaan dari pimpinannya.

c. Penghargaan. Penghargaan *(reward)* dapat memacu seseorang untuk melakukan kegiatan yang produktif dan mengurangi kegiatan-kegiatan yang dapat menghambat organisasi.
d. Kepemimpinan efektif. Newstrom dan Darwis, menyatakan bahwa sifat-sifat yang harus dimiliki oleh ppemimpin yang efektif meliputi hasrat untuk memimpin, keinginan personil, percaya diri, kejujuran dan integritas yang tinggi, pengetahuan, kemampuan berpikir, luwes dan adaftatif, perasaan positif, kreativitas dan orisinalitas, serta charisma.
e. Kepala Sekolah yang Efektif. Keberhasilan sekolah mencapai tujuan antara lain sangat ditentukan oleh keandalan kepala sekolah dalam memanage sekolahnya. Peranan kepemimpinan dalam suatu kelompok kerja atau organisasi sangat berpengaruh untuk mewujudkan sasaran yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, keberhasilan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya secara efektif dan efisien sangatlah ditentukan oleh kepandaian kepemimpinan seorang pemimpin.

Secara umum kepemimpinan pendidikan yang efektif menempatkan kepala sekolah sebagai pusat penelitian dan juga pengikutnya (guru maupun staf lainnya). Kepala sekolah sebagai pembuat kebijakan mempunyai peran strategis dalam memajukan atau memundurkan sekolahan yang dipimpinnya. Kepemimpinan dalam sebuah organisasi kependidikan sangat diperlukan dalam era modern saat ini, di samping penguasaan teknologi juga tertatanya nilai-nilai yang nantinya mampu melahirkan generasi yang siap terhadap perubahan juga tidak terpengaruh pada perubahan yang cenderung negative.

DAFTAR PUSTAKA

Agus Subardi, *Manajemen Pengantar* (Yogyakarta: STIM YKPN, 2001).

Andreas Harefa, *Menjadi Manusia Pembelajar* (Jakarta, 2000).

Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan: Konsep, Prinsip, dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah* (Yogyakarta: Kaukaba, 2012).

Arifin , Anwar, *Ilmu Komunikasi* , (Jakarta: Raja Grafindo Persuda 1999).

Arikunto, Suharsimi, *Manajemen Pendidikan* (Yogyakarta: Aditya Media, 2008)

Ary H. Gunawan. *Administrasi Sekolah (Administrasi Pendidikan Mikro)* (Jakarta : PT Rineka Cipta, 1998).

B. Suryo Subroto. *Dimensi – dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah* (Jakarta : Bina Aksara, 1998)

Brut Nanus, *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization* (San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 1992).

Daryanto & Farid, Mohammad. 2013. *Konsep Dasar Manajemen Pendidikan di Sekolah (*Yogyakarta : Gava Media, 2013).

Depdikbud, *Panduan Manajemen Madrasah*, Depdikbud Dirjen Dikdasmen Direktorat Pendidikan Menengah Umum (Jakarta: Depdikbud, 1999).

Edwin B. Flipo. *Manajemen Personalia* (Jakarta : Penerbit Erlangga, 2011).

Effendi, Onong Uchana , *Ilmu, teori dan filsafat komunikasi* (Bandung : Citra Aditya Bakti, 1993)

Ernisusiyawati dalam http://wordpress.com/2013/06/01/ manajemen-tenaga-pendidik-dan-kependidikan/

Era Hidayat & Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan: Konsep, Prinsip, dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah*, (Yogyakarta: Kaukaba, 2012).

Fattah, N. *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Rosdakarya, 2006).

Fuad, Nurhattin. 2014. *Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat (*Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2014).

Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1993).

Hani Handoko, http://sarthisinjaitengah.wordpress.com

Hartini, Nani, M*enejemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2014).

Hasbullah, *Dasar-dasar Ilmu Pendidikan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005)

Hikmat, *Manajemen Pendidikan*. Cet. II (Bandung: Pustaka Setia, 2011)

H. Nur Zazin, M.A *Kepemimpinan Manejemen Dan Konflik* Cet. I (Yogyakarta: Absolute media, 2010). Hal.

Http:// dhanay.co.cc/2010/11/pengertian-pendidik-dan-tenaga.html

Husaini , Usman , *Manajemen :Teori,Praktik, dan Riset Pendidikan ,* (Jakarta: PT . Bumi Aksara, 2008).

Ikhsan dalam http://01.blogspot.com/2012/06/personalia-pendidikan.html

Jalaluddin Rahmad, *Islam Aktual Refleksi Sosial Seorang Cendekiawan Muslim*, (Bandung: Mizan, 1991).

Jamal Madhi, *Menjadi Pemimpin yang Efektif dan Berpengaruh Tinjauan Manajemen Kepemimpinan Islam,* Terj. Anang Syafruddin dan ahmad Fauzan, (bandung PT Syaamil Cipta media, 2004).

J.P. Kotter, *Leader change Menjadi Pioner Perubahan, (Terjemahan*), (Jakarta: Gramedia, 1997).

Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*. (Jakarta; Raja Grafindo Persada, 2006).

Lipham, J.m., et AL. *The Principalship concept, Competencies and Cases* (New Yourk: Longman Inc., 1985).

Lukaman Hakim, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta; Genta Press, 2008).

Made Pidarta. *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta: Bumi Aksara, 1986).

Made Pidarta. *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2004). Hal 180-186

Masyhud, Sulthon, *Manajemen Profesi kependidikan*, (Yogyakarta: Kurnia kalam semesta, 2014).

Muhammad Rohman dan Sofan Amri. *Manajemen Pendidikan (Analisis Dan Solusi Terhadap Kinerja Manajemen Kelas Dan Strategi Pengajaran Yang Aktif)*. (Jakarta: PT Prestasi Pustakarya, 2012).

Mujamil Qomar. *Manajemen Pendidikan Islam*. (Surabaya: Erlangga PT Gelora Aksara Pratama, 2007).

Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan implikasinya,* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002).

Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah*.(Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006).

Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional,* (Bandung: Remaja. Rosdakarya, 2006).

Mulyasa, *Menjadi Kepala Profesional dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK,* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2003)

Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Kelas. (*Bandung : PT Remaja Rosdakarya Offset, 2006).

Mulyono. *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*. (Yogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2009).

Nawawi, Hadari. *Administrasi Pendidikan,* (Jakarta: Remaja Rosdakarya, 1981).

Ngalim Purwanto, *Administrasi Dan Supervise Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1995).

Nur Zazin, M.A *Kepemimpinan Manejemen Dan Konflik*. (Yogyakarta: Absolute Media, cet. I, 2010).

Panduan Manajemen Sekolah, (ttp: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Pendidikan Menengah Umum, 1998).

Pidarta, Made. 2004. *Manajemen Pendidikan Indonesi (* Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004).

Piet A. Sahertian, *Administrasi Pendidikan Di Sekolah* (Surabaya: Usaha Nasional,1994).

Pramuji, *Kepemimpinan Pemerintahan di Indonesia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1995).

Purwanto, M. Ngalim. *Administrasi dan Supervis Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya. 1995).

Robbins, SP, *Teori Organisasi: Struktur, Desain, dan Aplikasi*, Terjemahan Udaya, Yusuf, (Jakarta: Arcan, 1994).

Rohman, Muhammad & Amri, Sofan, *Manajemen Pendidikan* (Jakarta: PT Prestasi Pustakakarya, 2012).

Sagala, Syaiful, *Manajemen strategic dalam peningkatan mutu pendidikan*. 9Bandung: Alfabeta, 2009).

Sagala, Syaiful, *Administrasi Pendidikan Kontemporer (*Bandung: CV. Alfabeta, 2008).

Sahertian, Piet A. *Administrasi Pendidikan Di Sekolah* (Surabaya: Usaha Nasional, 1994).

Sekretaris Negara RI, *Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.*

Soebagio Atmodiwirio, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Ardadizya Jaya, 2000).

Sondang P. Siagian, *Fungsi-fungsi Manajerial*, (Jakarta: Bina Aksara. 1993).

Subardi, Agus, *Manajemen Pengantar (*Yogyakarta: STIM YKPN, 2001).

Suhardi Arikunto dan Lia Yuliana. 2009. *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Aditya Media, 2009).

Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam: Konsep, Strategi dan Aplikasi,* (Yogyakarta: Teras, 2009).

Sumber : http://www.indonesian publichealth.com/2012/05/ *pengertian-dan-tujuan-evaluasi*.htm.

Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer,* (Bandung: CV. Alfabeta, 2008).

Syaiful Sagala, *Manajemen strategic dalam peningkatan mutu pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2009).

The Liang Gie, dkk., *Insiklopedia Administrasi,* (Jakarta: Gunung Agung, 1977).

Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. 2009. *Manajemen pendidikan.* Bandung: Alfabeta..

Timpe, A. Dale, *Kepemimpinan: Seri Manajemen Sumber Daya Manusia,* (Jakarta: Media Elex Komputindo, 1987).

Usman, Husaini, *Manajemen Pendidikan, Teori, Praktek dan Riset Pendidikan,* (Jakarta: Nina Aksara, 2006).

UUSPN Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, (Jakarta: 2003).

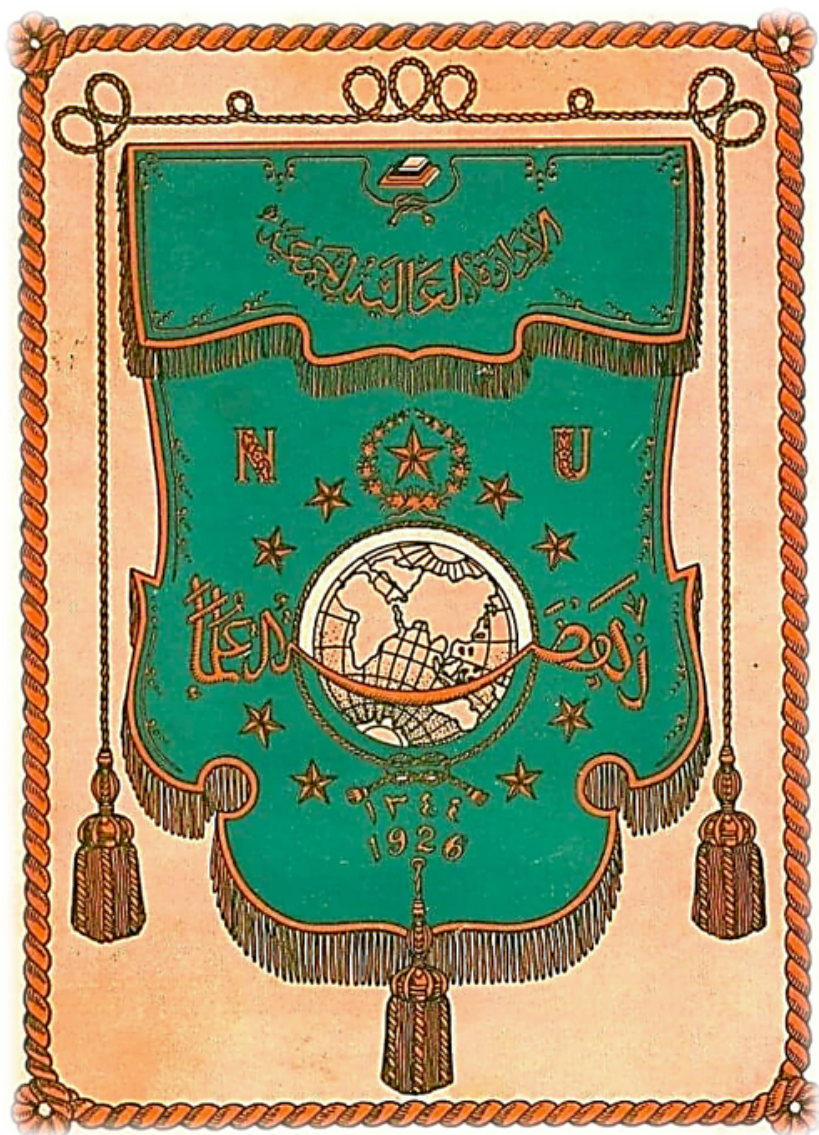
Veitsal Rivai, Silviana Murni, *Educational Manajemen: Analisis Teori dan Praktek*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2009).

Wahyusumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2002).

Wiryanto. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. (Jakarta: Grasindo, 2005).

Yulk, Gary, *Kepemimpinan dalam Organisasi (terjemah),* (Jakarta: Prenhallindo, 1998).

Zazin, H. Nur. *Kepemimpinan Manejemen Dan Konflik*. (Yogyakarta: Absolute media, cet. I. 2010)

N
U
١٣٤٤
1926

TENTANG PENULIS

Dr. Hj. St. Rodliyah, M. Pd lahir pada tanggal 11 September 1968 di Dusun Kepuhsari Desa Kepuharum Kecamatan Kutorejo Kabupaten Mojokerto Propinsi Jawa Timur. Anak ke enam dari sembilan bersaudara. Ayahanda bernama H. Kholil dan ibunda Hj. Fathonah. Pendidikan formal yang telah diselesaikan adalah pendidikan Sekolah Dasar di Madrasah Ibtida'iyah (MI) pondok pesantren "Darul Muwahidin" Wonokusumo Payungrejo Kutorejo Mojokerto lulus pada tahun 1981. Pendidikan Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama diselesaikan di Madrasah Tsanawiyah (MTs) pondok pesantren "Bidayatul Hidayah" Mojogeneng Jatirejo Mojokerto lulus pada tahun 1985. Pendidikan Sekolah Lanjutan Tingkat Atas diselesaikan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) pondok pesantren "Mambaul Ma'arif" Denanayar Jombang lulus pada tahun 1988. Pendidikan Sarjana (S.1) diselesaikan di IAIN "Sunan Ampel" Malang lulus pada tahun 1992

Jurusan Tarbiyah Program Studi Pendidikan Agama Islam (PAI). Pendidikan Magister (S.2) diselesaikan di Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang (UM) lulus pada tahun 2001, Program Studi Manajemen Pendidikan. Pendidikan Doktor (S.3) diselesaikan di Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang dengan Program Studi yang sama yaitu Manajemen Pendidikan lulus pada tahun 2012.

Semasa di pondok pesantren "Mambaul Ma'arif" Denanyar Jombang aktif di kepengurusan pondok menjadi ketua pondok komplek "Al-Khodijah III". Sedangkan ketika sekolah di MAN penulis aktif di OSIS sebagai koordinator bidang keputrian, semasa menjadi mahasiswa S.1 penulis aktif di kepengurusan Kosma dan Senat. Dalam organisasi ekstra, penulis aktif di Korp. PMII Putri sebagai ketua komisariat IAIN "Sunan Ampel " Malang pada tahun 1991, dan berlanjut menjadi ketua 1 Korp PMII Putri Cabang Malang pada tahun 1992.

Pengalaman bekerja mulai tahun 1999 diangkat menjadi pegawai negeri sipil (PNS) dosen di STAIN Ponorogo. Pada tahun 2004 penulis mutasi mengikuti suami ke STAIN Jember sampai dengan sekarang, selain itu pernah mengajar di Politeknik Jember pada tahun 2007 sampai dengan 2009 kemudian izin kuliah S.3 (program doktor).

Pada tanggal 20 Oktober 1992 penulis di persunting oleh Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M. Pd., putra dari bapak H. Abdurahman dan Ibu Hj. Siti Mahmudah Ponorogo, dan dikaruniai dua orang putra, yaitu: (1) Fahmi Ziyyad Al-Afthoni kuliah di Universitas Darus Salam Gontor Ponorogo, dan (2) Fero Ghifar Nafidz sekolah di KMI Pondok Modern Gontor Ponorogo.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

Kyai Haji Achmad Siddiq

JEMBER – INDONESIA

Manajemen Pendidikan adalah aktivitas kerjasama dan proses dalam kerangka sistematis, efektif melalui kepemimpinan yang komunikatif untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah disepakati bersama. Pada tingkat satuan pendidikan, manajemen sebagai salah satu bentuk kerjasama dalam pendidikan untuk mencapai tujuan sekolah. Untuk mencapai tujuan pendidikan di sekolah itu diperlukan kerjasama di antara semua personil sekolah yang terdiri dari: guru, murid, kepala sekolah, staf tata usaha, wali murid, dan orang luar sekolah yang terkait dengan sekolah. Untuk merangkul semua elemen tersebut guna mencapai tujuan sekolah, dibutuhkan pengorganisasian yang diawali dengan perencanaan, pelaksanaan, pengarahan, dan diakhiri dengan monitoring dan evaluasi. Pengorganisasian tersebut dapat diartikan sebagai manajemen dengan adanya pembagian tugas kepada orang-orang yang terlibat dalam kerjasama pendidikan.

IAIN JEMBER PRESS
Jl. Mataram No. 1 Mangli Jember 68136
Telp. 0331-487550 Fax. 0331-427005
email: iainjemberpress14@gmail.com